

**MALATYA İL MERKEZİNDEKİ SPOR TESİSLERİNİN YÖNETİM VE
İŞLETMECİLİK AÇILARINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Mustafa ÖZTÜRK

İnönü Üniversitesi SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Lisansüstü Eğitim-
Öğretim Yönetmeliği'nin BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI İçin
Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

(MALATYA, Kasım 2007)

**MALATYA İL MERKEZİNDEKİ MEVCUT SPOR TESİSLERİNİN
YÖNETİM VE İŞLETMECİLİK AÇILARINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Mustafa ÖZTÜRK

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yahya DOĞAR

İnönü Üniversitesi SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Lisansüstü Eğitim-
Öğretim Yönetmeliği'nin BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI İçin
Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

(MALATYA, Kasım 2007)

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitümüz Yüksek Lisans öğrencisi Mustafa ÖZTÜRK tarafından Yrd.Doç.Dr. Yahya DOĞAR danışmanlığında hazırlanan “Malatya İl Merkezindeki Spor Tesislerinin Yönetim ve İşletmecilik Açılarında Değerlendirilmesi” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç.Dr. Mehmet TİKİCİ

Üye : Yrd.Doç.Dr. Celal TAŞKIRAN

Üye : Yrd.Doç.Dr. Yahya DOĞAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../..... / 200

Prof.Dr.S.Kemal KARTAL
Enstitü Müdürü

Onur Sözü

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Malatya İl Merkezindeki Spor Tesislerinin Yönetim ve İşletmecilik Açılarında Değerlendirilmesi” konulu bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

09/11/2007

Mustafa ÖZTÜRK

ÖNSÖZ

Türkiye’de kişi başına düşen spor tesisi sayısı gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında, olması gerekenin çok altında olduğu görülmektedir. Bu durum aktif katılımcı olarak Türk halkının spora olan ilgisizliğinin de bir göstergesidir. Ayrıca mevcut spor tesisleri de, kullanım kapasitelerinin çok altında kullanılmaktadır. Bu nedenle, öncelikle mevcut spor tesislerinin bilimsel ve modern işletmecilik anlayışına göre insanların hizmetine sunulacak daha yüksek kapasitede işletilmeleri gerekmektedir. Bu durum sporun yaygınlaştırılması ve daha çok insanın spor yapmasının sağlanması açısından bir çözüm olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırma, Malatya il merkezindeki kamu kuruluşlarına ve özel sektöre ait spor tesislerinin nasıl yönetilip işletildiğini ve sporun amaçlarına ne kadar hizmet ettiklerini tespit ederek, bu tesislerin daha verimli ve etkin işletilebilmesi için öneri ve tespitlerde bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde desteğini esirgemeyen MALATYA Gençlik ve Spor İl Müdürü Sayın Mehmet BAYANSALDUZ’a, bilgilerinden faydalandığım Yrd.Doç.Dr. Cenktan ÖZYILDIRIM ve Sayın Yrd.Doç.Dr. Celal TAŞKIRAN’a teşekkür ederim. Çalışmam süresince bilimsel katkıları ile araştırmama yön veren ve tez danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Yahya DOĞAR’a ayrıca şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Malatya 2007

Mustafa ÖZTÜRK

MALATYA İL MERKEZİNDEKİ SPOR TESİSLERİNİN YÖNETİM VE İŞLETMECİLİK AÇILARINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi, Mustafa ÖZTÜRK İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 2007

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yahya DOĞAR

ÖZET

Bu araştırmada, Malatya İl Merkezindeki 26 spor tesisinin, yönetim ve işletmecilik açılarından değerlendirilmesi yapılarak, çalışma verimlilikleri ve sporun amaçlarına ne derecede hizmet ettikleri ortaya çıkartılmıştır.

Araştırmada, kamu ve özel sektöre ait spor tesislerinde yönetim ve işletmecilik açısından olması gereken durum ile mevcut durum arasında bir karşılaştırma yapıldığından betimsel yöntem uygulanmıştır.

Bu anlamda spor tesislerinin, çağdaş yönetim ve işletmecilik kriterlerine göre beklenen düzeyde sevk ve idare edilemediği, böylece, spor tesislerinin yönetim ve işletmeciliğinde çağdaş yönetim ve işletmecilik fonksiyonlarının uygulanamamış olmasıyla, gerçek anlamda, insanların sağlıklı spor yapma ihtiyaçlarının karşılanamadığı ve daha çok insanın spor yapabilmesine imkan verilemediği tespit edilmiştir. Durum, spor tesislerinin yönetim ve işletmeciliğinde mevcut insan ve madde kaynaklarının en etkili ve verimli kullanılması gereği açısından, önemli bir israfın olduğunu da ortaya koymuştur.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Spor Tesisleri, Spor Tesisi İşletmeciliği, Spor Tesisi Yönetimi, Spora Hizmet, Malatya'da Spor Tesisleri

STUDY OF SPORT FACILITIES IN CASE OF MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION IN MALATYA CITY

Master Thesis, Mustafa ÖZTÜRK İnönü University, Institute Of Social Sciences, October 2007

Consultant: Yrd. Doç. Dr. Yahya DOĞAR

SUMMARY

In this research, making a study of 26 sport facilities on the side of management and business administration in Malatya city, the working effectiveness of these facilities and their contribution to the purposes of sports have been exposed.

In the research, because of comparison made about the ideal situation and the current situation of the management and business administration for the public and private sport facilities, a descriptive method used.

As a result, these sport facilities are not managed in the guessed level, in the sense of the modern management and business administration criterions, so in the management and business administration of sport facilities, the modern management and business administration functions are not applied, in reality, people can not make healthy sport necessities in these facilities effectively and these facilities can not make contribution on the purpose of more people make sports. This case shows that in the management and business administration of these facilities, the human and material resources are not used effectively and wasted.

KEY WORDS: Sport Facilities, Business administration and Management Of Sport Facilities, Serving to the Sport, Sport Facilities In Malatya

**MALATYA İL MERKEZİNDEKİ SPOR TESİSLERİNİN YÖNETİM VE
İŞLETMECİLİK AÇILARINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ONAY SAYFASI	
ONUR SÖZÜ	1
ÖNSÖZ	2
ÖZET	3
ANAHTAR SÖZCÜKLER	3
ÇİZELGELER DİZELGESİ	9
ÇİZİMLER DİZELGESİ	11
KISALTMALAR	12

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU	13
1.2. PROBLEM CÜMLESİ	16
1.3. ALT PROBLEMLER	16
1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI	16
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	17
1.6. TERİMLERİN TANIMI	17

2. BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

2.1. SPOR TESİSLERİ İÇİN YÖNETİM VE İŞLETMECİLİK KAVRAMLARI ...	19
2.2. SPOR TESİSLERİ İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİMİ	20
2.2.1. İşletme, Müteşebbis ve Yönetici Kavramları	20
2.2.2. İşletme Yönetimi ve Temel Fonksiyonları	21
2.2.2.1. Planlama	23
2.2.2.2. Örgütlenme	26
2.2.2.3. Yönetme	27
2.2.2.4. Koordinasyon	29
2.2.2.5. Denetim ve Geri Besleme	30
2.2.3. Spor Tesislerinde Hizmet Yönetimi ve Verimlilik	31
2.2.4. Spor Tesisleri İçin Pazarlama Stratejileri	34
2.2.5. Spor Tesislerinde İnsan Kaynakları Yönetimi	40
2.2.6. Spor Tesisleri İçin Halkla İlişkiler Stratejileri	42
2.2.7. Sponsorluk	44
2.3. TÜRKİYE'DE SPOR POLİTİKASI VE TESİSLEŞME	45
2.3.1. Türkiye'de Sporu Yöneten Kurum ve Kuruluşlar	47
2.3.2. Türkiye'de Sporda Tesisleşme ve Tesis Politikası	50

3.BÖLÜM

METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	53
3.2. Araştırmanın Metodu	53
3.2.1. Metot	53
3.2.2. Verilerin Toplanması	53
3.2.3. Verilerin Değerlendirilmesi	53

4.BÖLÜM

BULGULAR

4.1. SPOR TESİSLERİNİN GENEL ANALİZİ	55
4.1.1. Malatya İl Merkezindeki Spor Tesislerinin Profili	55
4.1.2. Malatya İl Merkezindeki Spor Tesislerinin Yönetim ve İşletmecilik Açılarından Analizi	67

5. BÖLÜM

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	82
5.2. ÖNERİLER	89

EKLER

EK-1 ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN TESİSLERİN LİSTESİ	90
EK-2 ANKET FORMU	91

EK-3 ANKET SONUÇ ÇİZELGESİ	95
EK-4 ÖZEL BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR TESİSLERİ YÖNETMELİĞİ	97
EK-5 MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI OKUL İDARE YÖNETMELİĞİ	109
KAYNAKÇA	124

ÇİZELGELER DİZELGESİ

SAYFA NO

Çizelge 1: DPT Tarafından Belirlenen Yatırım Kriter Ağırlıkları	51
Çizelge 2: Kamu ve Özel Sektöre Ait Spor Tesislerinin Yaş Ortalamalarının t-Test Sonuçları	55
Çizelge 3: Çeşitlerine Göre Spor Tesislerinin Dağılımı	59
Çizelge 4: Branşlara Göre Spor Tesislerinin Dağılımı	60
Çizelge 5: Spor Tesislerinin Saat Dilimlerine Göre Hizmet Verme Yoğunluğu	61
Çizelge 6: Spor Tesislerinin Günlük Hizmet Verme Sürelerine Göre Yoğunluğu	62
Çizelge 7: Spor Tesislerinin İnsan Kaynakları Dökümü	64
Çizelge 8: Seyirci Kapasitesine Göre Tesisler	66
Çizelge 9: Spor Tesislerinin Yönetimi ve İşletmeciliğinde Planlama	67
Çizelge 10: Yöneticilerin, Yönetim ve İşletmecilikte Uzman Görüşüne Verdikleri Önem	68
Çizelge 11: Spor Tesislerinin Gelir Kaynakları	69
Çizelge 12: Bakım Onarım Harcamalarının Gelirlere Oranı	70
Çizelge 13: Spor Tesislerinde Fiyat Belirleme Kriterleri	71
Çizelge 14: Tesislerin Tanıtım ve Reklam Faaliyetleri	72
Çizelge 15: Tesislerde Çok Amaçlılık İlkesi	73
Çizelge 16: Tesis Yöneticilerinin Başarı Kriterleri	74
Çizelge 17: Tesislerde Üyelik Hizmeti	75
Çizelge 18: Yöneticilerin Yönetim ve İşletmecilikte Müşteri Eleştirilerine Verdikleri Önem	76

Çizelge 19: Sportif Hizmetleri Kolaylaştırıcı Ek Tesisler	77
Çizelge 20: Spor Tesislerinde Yardımcı Hizmet Birimleri	78
Çizelge 21: Tesislerin Mesai Dışı Hizmet Verme Durumları	80
Çizelge 22: Tesislerde Hizmet Sunumunda Milli Sporculara Gösterilen Ekonomik Avantajlar	81

ÇİZİMLER DİZELGESİ

SAYFA NO

Çizim 1: Bir Stratejik Planın Temel Unsurları	24
Çizim 2: Fonksiyonlara Göre Örgütlenme Örneği	27
Çizim 3: Plan, Uygulama, Kontrol ve Geri Bilgi Akışı	31
Çizim 4: Spor Hizmetleri Sürecinde Evreler ve İlişkileri	33
Çizim 5: Pazarlama Faaliyetlerini Etkileyen Unsurlar	37
Çizim 6: 10'ar Yıllık Dönemlere Göre Spor Tesisleri Yaş Dağılımı	56
Çizim 7: İnönü Üniversitesi ve GSİM'ne Ait Tesislerden Fotoğraflar	57
Çizim 8: İlk ve Orta Öğretim Okulları Spor Tesislerinden Fotoğraflar	58

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
BTGM	: Beden Terbiyesi Genel M¼d¼rl¼đ¼
DPT	: Devlet Planlama TeŖkilatı
DSR	: Department of Sports and Recreation
GSGM	: Gençlik ve Spor Genel M¼d¼rl¼đ¼
GSİM	: Gençlik ve Spor İl M¼d¼rl¼đ¼
IBM	: International Business Machines
MPM	: Milli Prod¼ktivite Merkezi
NBA	: National Basketball Association
PMYO	: Polis Meslek Y¼ksekokulu
TİCİ	: T¼rkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TMOK	: T¼rkiye Milli Olimpiyat Komitesi
TSYD	: T¼rkiye Spor Yazarları Derneği

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU

İnsanlar, yüzyıllardır bilinçli veya bilinçsiz sporla iç içe yaşamışlardır. Tarihin ilk dönemlerinde, yaşamlarını sürdürebilmek için yoğun bir fiziksel aktivite içerisinde bulunmuşlardır. İnsan aklının daha çok kullanılması ve teknolojinin gelişimi ile beraber, bilinçsiz yapılan bu hareketler, boş zamanların artmasına paralel olarak bilinçli şekilde yapılır hale gelmiştir. Ve günümüzde sporun, bireylerin yaşamlarını sağlık, sosyal, kültürel gibi birçok yönlerden olumlu olarak etkilemesi yanında, milletler arası ilişkilerde de önemli bir regülatör görevi yaptığı ortaya çıkmıştır.

Bu konuyu ele alan ve destekler nitelikte bir görüş ortaya sunan Keten (1993, 22) “Spor, beden ve ruh sağlığı sağlayıcı ve geliştirici bir araç olmanın yanı sıra, kendine güven, grup çalışması, dayanışma, dürüstlük gibi değerlerin öğretilmesine katkıda bulunan eğitsel bir araçtır. Sporla genç yaşlarında tanışan bireyler fiziksel gelişimlerinin yanı sıra, kişilik olarak da kendilerini geliştirmektedirler. Spor aynı zamanda toplumun farklı kesimlerinden bireyleri birbirine yaklaştırarak, milli beraberlik ve birlik duygusu aşılır ve milli iradenin gelişmesine katkıda bulunur. Bu çerçevede spor, diğer kültürel ve sosyal faaliyetlerin yanında önemli bir yer tutmaktadır“ demektedir.

Aynı konuyu Fişek (1980, 3) “Sporun bir diğer önemli etkisi ise, çağdaşlık ve ekonomik-sosyal kalkınmışlık üzerinde görülmektedir. Garraud’unda ifade ettiği gibi, **Tüm ülkelerde ve tüm sınıflar arasında spor yapmaya ve sporu izlemeye duyulan ilgi ve beğenin artması, çağdaş toplumsal yaşayışın en ayırt edici özelliklerinden biridir.**“ şeklinde ifade ederek desteklemektedir.

Sporun bu derece önemli katkılarına rağmen, ülkemizde spora katılım ve spor tesislerinin insanların daha çok spor yapabilmeleri için hizmetlerine sunulması yeterince yaygınlaşmamıştır.

Spor yapan insan sayısı, nüfusu 10 milyon civarında olan Portekiz’de 2 milyon (%20), 5 milyon nüfuslu Danimarka’da yaklaşık 2 milyon (%40), 55 milyon nüfuslu Fransa’da 13 milyon (%24), 80 milyon nüfuslu Almanya’da 24 milyon (%30) ve 57

milyonluk İtalya'da ise 14 milyon (%25)'dur. Avrupa ülkelerinde en düşük %24 olan spor yapma oranı, ülkemizde bindeler seviyesindedir (DPT, 2000, 51).

Diğer taraftan Keten (1993, 27), “**ekonomik gelişmenin sosyal gelişme ile ilişkili olduğunu, sosyal gelişme sağlanmadan ekonomik gelişmenin belli bir aşamanın ilerisine gidemeyeceğini ve sosyal yaşamın içinde önemli bir yer tutan sporun vazgeçilemez bir kalkınma aracı olduğunu**” ifade ederek, spor ile çağdaşlık ve kalkınmışlık arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü çağdaş ve kalkınmış toplumların doğal olarak spora daha çok ilgi duymaları, sporun toplumun ekonomik ve sosyal gelişimine önemli katkılarda bulunmasını ve toplumun çağdaşlık yolunda ilerlemesine rehberlik ettiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Teknolojik gelişmelere paralel olarak insanların günlük yaşamlarında daha az hareket etmek zorunda kalmaları ve toplumsal bilinçlenme ile sağlıklı yaşamın ön plana çıkması; günümüzde hem sağlıklı yaşam amacıyla, hem de sosyal aktivite olarak, insanları daha çok spor yapmaya yönlendirmiştir.

Bu durum aynı zamanda insanların ekonomik yönden daha yüksek gelir düzeyine sahip olmalarını ve işten arta kalan boş zamanlarının daha çok olmasını sağlamış, sponsorluk, reklam gibi kaynaklardan gelen paraların artması neticesinde sporu bir eğlence endüstrisi haline de getirmiştir.

Spor tesislerinin fayda ve maliyet analizleri, özellikle uluslararası literatürde en çok tartışılan konulardan birisi haline gelmiştir. Bu konuyla ilgili Parlow (2002, 486), spor tesislerinin ekonomik olarak uygulanabilir projeler olduğunu savunanların, üç noktaya değindiklerinden bahsederek bu üç noktanın **bölge halkına yeni iş imkânları sağlamak, spor müsabakaları seyretme imkânı sunmak ve şehrin prestijini artırmak** olarak tespit etmiştir.

Yine Parlow (2002, 544), yukarıda sayılan üç noktanın etkili olabilmesi için spor tesislerinin işletmeye açılmadan önce doğru bir finansman planlamasının yapılmasını ve buna göre spor tesislerinin işletmeye açılmasını önemli görmektedir. Diğer taraftan Chapin de (2002, 18-20), ekonomik faktörlerin yanı sıra, spor tesislerinin, toplumsal kimlik ve tanınırlık, politik faktörler, kentsel gurur ve benzer ekonomik olmayan etkilerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Sporun sosyal yaşam üzerindeki bir başka boyutu ise spor turizmi olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor turizmi, İ.Ö. 800'lü yıllardan itibaren, Antik Yunan Medeniyeti döneminde gerçekleştirilen olimpiyat oyunlarına katılmak için yola çıkan insanlardan bu yana artarak devam etmektedir. Ancak asıl gelişimini son dönemlerde yaşamıştır. Spor turizmini üç başlık altında izlemek mümkündür;

- Aktif Spor Turizmi: Spor yapmak için gezen turistler,
- Spor Organizasyonları Turizmi: Aktif spor yapmaktan çok Olimpiyatlar, Dünya Kupası vb. gibi faaliyetlere seyirci olarak katılan turistler,
- Nostaljik Spor Turizmi: Spor ile ilgili müzeleri ve ünlü spor tesislerini görmek amacıyla gelen turistler (Gibson, 1998).

Dolayısıyla, kurulan spor tesisleri o bölgenin turizm potansiyelini artırarak ekonomisine katkıda bulunmaktadır. Golf otelleri, kayak merkezleri vb. gibi tesisler bunlara en iyi örneklerdir.

Bu gelişmelere paralel olarak spor tesislerine duyulan ihtiyaç da hızla büyümüştür. Artan talep ile beraber spor tesislerinin yönetimi ve işletmeciliği de önem kazanmış ve spor tesisi işletmeciliği bir uzmanlık konusu haline gelmiştir. Spor Tesislerinin İşletme Yönetimi'ni, Yıldız (2007) **“spor ortamını meydana getiren spor tesislerinde, spor hizmetlerinin üretilmesi ve kamu hizmetine sunulması için spor ortamının diğer önemli bir boyutunu oluşturan insan gücü kaynaklarının amaçlara uygun çalışmalarını planlamak, örgütlemek, düzenlemek, yönlendirmek, denetlemek ve bu şekilde insan gücü dışı kaynaklar olarak belirtilen, başta tesisler olmak üzere tüm araç, gereç ve malzemenin en az masrafla en iyi hizmet üreterek verimliliğini gerçekleştirebilme sürecidir”** şeklinde tanımlamaktadır.

Türkiye'de göreceli olarak yeni bir kavram olan spor işletmeciliği, gelişmiş ülkelerde de çok eski bir geçmişe sahip değildir. Amerika Birleşik Devletleri'nde ilk spor işletmeciliği programı 1966'da Ohio Üniversitesi'nde kurulmuştur (Packet, 2006).

Böylesine önemli bir konunun incelenmesi ve sporun hizmetine sunulması anlamlı ve gereklidir. Bu nedenle Malatya il merkezindeki kamu ve özel sektöre ait spor tesislerinin sporun amaçlarına ne kadar hizmet ettikleri ve işletmecilik ve yöneticilik açılarından değerlendirilerek nasıl daha verimli kullanılabilecekleri gibi

konulara ışık tutarak katkıda bulunmak açısından konu araştırılmaya değer bulunmuştur.

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Problem durumuna göre araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Malatya il merkezindeki spor tesislerinin yönetim ve işletmecilik açılarından değerlendirilmesi.

1.3. ALT PROBLEMLER

Araştırmanın alt problemleri maddeler halinde aşağıda sunulmuştur:

- Malatya il merkezindeki spor tesislerinin yönetim anlayışı, modern yönetim anlayışına ne derece uygundur?
- Malatya il merkezindeki spor tesislerinin işletmecilik anlayışı, modern işletmecilik anlayışına ne derece uygundur?
- Malatya il merkezindeki spor tesislerinin yönetim ve işletilmesi sporun amaçlarına ne derecede uygundur?

1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Malatya il merkezinde bulunan kamu ve özel sektöre ait spor tesislerinin modern yönetim ve işletmecilik açılarından incelenerek sporun amaçlarına ne derecede hizmet ettiklerini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca bu spor tesislerinin teknik donanım, personel ve hizmet kalitesi yönünden çağdaş spor tesisi tanımına uygunluğunu araştırmak, aynı zamanda tesislerinin verimli kullanımını engelleyen faktörleri ortaya çıkarmak ve bunları giderici çözüm alternatifleri üretmektir. Son olarak bilimsel bir spor tesisi yönetimi ve işletmeciliği ile mevcut spor tesisi imkânlarını en etkili ve verimli şekilde kullanarak daha çok insanın spor yapabileceğini ortaya koymaktır.

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma aşağıdaki konularla sınırlandırılmıştır. Bunların dışında kalan konular araştırmanın kapsamı dışındadır.

Araştırma, Malatya il merkezindeki 14 adet kamu ve 12 adet özel sektöre ait toplam 26 adet spor tesisi ve bu spor tesislerinin yönetimi ve işletmeciliği ile sınırlandırılmıştır.

1.6. TERİMLERİN TANIMI

Spor Tesisi: Spor faaliyetlerinin ve her spor branşının kendine özgü çalışma, hazırlık, antrenmanlarının yapılabilmesine uygun, spor faaliyetleri öncesi ve esnasında sporcu ve seyircilerin gereksinimlerini (saha, tribün, tuvalet, duş vb.) karşılayacak üniteleri bulunduran yapı, saha ve alanlardır (Tezcan, 2005, 9).

İşletme: Kişi ve kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten/pazarlayan, sonunda maddi veya manevi bir kâr elde etmeyi amaçlayan ekonomik, teknik, sosyal ve hukuki birimlerdir (Dinçer, Fidan, 2000, 3).

Yönetim: Önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için, insan potansiyelini en verimli ve etkili bir biçimde ortaya çıkarıp mal ya da hizmet üretimine dönüştürebilmek için, insanları ikna etme sanatıdır. İnsan ve madde kaynaklarını bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik en iyi biçimde koordine edebilmedir (Doğar, 1997, 9).

Finansman: Bir işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakları en uygun zaman ve şartlarda, işletmenin üçüncü şahıslara karşı bağımsızlığını kazanacak şekilde temin ederek bunları, işletmenin diğer fonksiyonlarını da göz önünde bulundurarak işletmenin ve milli ekonominin menfaatleri doğrultusunda kullanarak yönetmektir (Ertürk, 2001, 123).

İnsan Kaynakları: Sermaye ve doğal kaynakların dışında kalan ve işletmenin en alt düzeydeki işçisinden en üst düzeydeki yöneticisine kadar tüm çalışanlarını

kapsayan beşeri faktörler işletmenin insan kaynaklarını oluşturmaktadır (Mucuk, 2005, 313).

Ergonomi: İnsanlara uygun çalışma ortamı yaratarak, onların daha rahat ve verimli çalışmalarını sağlamanın yollarını araştıran bir çalışma bilimidir (MPM, 1989, 1).

Verimlilik: Elde edilen toplam fiziksel gelirin (üretim sonucundaki çıktının), kullanılan fiziksel gidere (girdi, üretim faktörleri) oranıdır (Dinçer, Fidan, 2000, 52).

Etkinlik: İşletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklarını, sinerjik güçlerini değerlendirerek, çevre ile ilişkileri dikkate alıp örgütün yapısını buna göre biçimlendirmektir (Dinçer, Fidan, 2000, 54).

2. BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

2.1. SPOR TESİSLERİ İÇİN YÖNETİM VE İŞLETMECİLİK KAVRAMLARI

Spor tesisleri, spor faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için zorunlu unsurlardan bir tanesidir. Daha önceki bölümlerde de anlatıldığı gibi spor, sadece bedensel ve ruhsal gelişimi sağlayan bir yöntem değil, aynı zamanda çağdaşığa katkıda bulunan, milli birlik ve iradeyi kuvvetlendiren, gençlere dürüstlük, dayanışma, grup çalışması vb. gibi değerleri öğreten ve hepsi bir yana sosyal ve ekonomik yaşama önemli katkılarda bulunan bir araçtır. Dolayısıyla çoğu ülkede spor, önemli bir devlet politikasıdır. Hatta spor, devletlerce bir propaganda aracı olarak siyasi amaçlarla da kullanılmıştır. Özellikle soğuk savaş döneminde Doğu Bloğu ülkeleri için her türlü sportif başarı oldukça önemliydi ve Amerika ile olan rekabette önemli bir propaganda aracı olarak kullanılmıştır. İkinci Dünya Savaşını izleyen soğuk savaş döneminde de, bir dünya sisteminin başka kişi, ırk, ülke, rejim ve dünya sistemlerine karşı üstünlüğünün simgesi durumuna gelen “sporda başarı”, bugün, çağdaş kitle haberleşme araçlarının desteğinde, bilimsel, ekonomik, toplumsal, askeri ve kültürel başarı göstergeleri ile birlikte, ülkelerin ve sistemlerin propaganda silahlığında önemli, konu olduğu kitlesel ilgi yüzünden de özel bir yer tutmaktadır (Fişek, 1980, 73).

Bu sebeple, spor tesisi yatırımları genel olarak devletlerce gerçekleştirilmekte ve sporun gelişimi ve yönlendirilmesi için milli bir spor politikası belirlenmektedir. Son döneme kadar, spor tesislerinin hem yatırım maliyetlerinin çok yüksek olması, hem de finansal getirilerinin düşük olması nedeniyle, özel sektör spor tesisi işletmeciliğinde çok yer almamıştır. Ancak günümüzde, hem spora olan ilginin artması, hem de son yıllarda görülen ekonomik kalkınma ile beraber ülkemizde meydana gelen gelişime paralel olarak refah düzeyinin yükselmesi, hem sporu ön plana çıkarmış, hem de daha kaliteli hizmet bekleyen bir müşteri profiline oluşması ile kamu kaynaklı spor tesislerinin yanında, özel sektöre ait spor kuruluşlarının ve tesislerinin önü açılmıştır. Özellikle büyük şehirlerde, bu tür özel sektör yatırımlarının gittikçe arttığı görülmektedir. Bunlara rağmen, ülkemizdeki hem kamuya, hem de özel sektöre ait spor tesisleri için ayrılan mali ödenek, gelişmiş ülkelere göre oldukça azdır.

Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1990'lı yıllarda sadece küçük liglerin spor tesislerine yapılan yatırım 9 milyar doları bulmuş ve bu yatırımların %55'i kamu kaynaklarından karşılanmıştır (Chapin, 2002, 1).

Devletler, kamusal önemi büyük olan spor tesisleri konusunda, özel sektör tarafından kurulan tesisler için bile inisiyatifi bırakmamış, onların düzgün işleyebilmesi için destek vermiş, hatta çeşitli düzenlemeler getirerek onları kontrol etmiştir. Hatta 2004 yılında Avustralya'da spor tesislerinin işletmeciliğine yönelik Varlık Yönetim Rehberi adında bir yönetmelik çıkartılmıştır. Bu yönetmelikte, varlık yönetim stratejisi geliştirmenin, bir spor tesisinin yönetimini ve işletmeciliğini geliştirmesi açısından nasıl bir artırım sağlayacağı, varlığın yönetilebilmesi ve iyi durumda tutulabilmesi için spor tesisinde muhasebe için dokümantasyonun nasıl yapılacağı ve tesis içinde kullanılacak yönetim politikalarının neler olabileceği anlatılmıştır. Yine bu yönetmelikte spor tesisinin etkin biçimde varlığını sürdürebilmesi için yöneticiye bir çerçeve sunulmuştur. (DSR, 2004).

Yukarıdaki bilgiler ışığında araştırmanın birinci amacı, yüksek bir maliyet getiren spor tesisi yatırımlarının doğru yapılması, planlanması ve işletilmesidir. Araştırmanın ikinci amacı ise, spor tesisi yatırımlarının ve milli sporu yöneten, yönlendiren ve gelişimini belirleyen devlet ve hükümet politikalarını inceleyerek tespitler yapmaktır.

2.2. SPOR TESİSLERİ İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİMİ

2.2.1. İşletme, Müteşebbis ve Yönetici Kavramları

Spor tesislerinin işletmeciliği konusuna girmeden önce, işletme, müteşebbis ve yönetici kavramlarını açıklamak gerekmektedir. İşletmeler, üretim faktörlerinin (emek, tabiat, sermaye ve müteşebbis) bir araya gelerek insanların talep ettikleri bir ürünü üretmek amacıyla faaliyette bulunan kuruluşlardır (Mucuk, 2005, 25). İşletmeler genelde kâr amaçlı kuruluurlar ve işletmenin en önemli amacı yatırımcılara maksimum kâr sağlamaktır. Genelde, özel sektör kuruluşu olan bu tarz işletmelerde, diğer amaçlar ikinci planda tutulur. Diğer taraftan, genelde kamu kuruluşu olan ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ise, sosyal amaçları ön planda tutarak faaliyette bulunurlar. Bu

çalışmanın konusunu oluşturan spor tesisleri, özel sektör tarafından kurulan küçük bir kısmı hariç genelde ikinci gruba girmektedir.

Diğer önemli bir kavram ise müteşebbis veya girişimcidir. İşletmeyi kâr etme güdüsüyle, kaybetme riskini de göze alarak sermaye koyup, emek ve diğer üretim faktörlerini tedarik ederek kuran ve üretime geçiren, işveren konumundaki kişilere müteşebbis denir (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 2). Başka bir ifade ile zarar riskini göze alarak, kâr amacı ile yatırım yaparak işletmeyi kuran kişilere müteşebbis denmektedir.

Ülkemiz işletme ve sermaye yapısında, genelde müteşebbis ve yönetici aynı kişi olduğu için bu kavramlar birbirinden pek ayrılmamaktadır. Ancak her geçen gün artan rekabet ve değişen piyasa koşulları nedeniyle artan riskler, yöneticiliğin yurt dışında olduğu gibi ülkemizde de, bu konuda eğitim almış uzman kişiler tarafından yapılmasını gerektirmektedir. Kısa bir ifade ile tanımlamak gerekirse yönetici, toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere kurulan bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insan gücünü ve diğer kaynakları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçiren kişidir (Başaran, 1984, 44).

Özellikle kurumsal yapılarda, mal sahipliği ve yöneticilik birbirinden ayrılmaktadır. Yöneticiler, mal sahipliği, başka bir ifade ile işletmede ortaklık söz konusu olmadan, bir ücret karşılığında, işletmenin ortakları adına o işletmeyi yöneten kişilerdir. Ancak günümüzde, yöneticiler ile ortaklar arasında oluşabilecek çıkar çatışmalarını engelleyebilmek amacıyla, yöneticileri de işletmeye küçük bir oranda ortak yapmak, ya da yöneticinin gelirini işletmenin performansına endeksli hale getirmek oldukça sık uygulanan bir yöntem olarak görülmektedir. Özel sektörün spor tesislerine artan ilgisi ve bir spor tesisinin yönetiminin uzmanlık gerektiren bir alan olması, spor işletmeciliğinin önümüzdeki dönemde popüler bir meslek olacağına işaret etmektedir.

2.2.2. İşletme Yönetimi ve Temel Fonksiyonları

Yönetimin temel amacı toplumca gereksinilen ürünleri üretmektir. Amaçla üretilecek ürün eş anlamlıdır. Başka bir deyişle bir örgütün amacı demek üreteceği

ürün demektir. Bu ürün örgüt kurulurken belli olduğu için örgütün amacı da önceden belirlenmiştir (Başaran, 1984, 44).

Literatürde çok farklı yönetim tanımları bulunmaktadır. Doğar (1997, 9) ve Taymaz (1987, 19)'dan alıntı yaparak bu tanımların ortak yanlarını şu şekilde sıralamıştır;

- Kurumu, tespit edilen amaçlara ulaştırma ve amaçlarına en uygun biçimde yaşatma,

- İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma,

- Kurum için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama,

- Kurum çalışanlarını izleme, denetleme ve geliştirme.

Yönetim fonksiyonları çok farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Doğar (1997, 11) fonksiyon yerine süreç olarak tanımlama yapmış ve yönetimin süreçlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Karar verme,

- Planlama,

- Teşkilatlandırma,

- İletişim Kurma,

- Etkileme,

- Eşgüdümleme

- Değerlendirme.

Diğer taraftan, Ekenci ve İmamoğlu (2002, 3), işletme fonksiyonlarını, yukarıda işletme tanımında da sıralanan planlama, örgütleme, düzenleme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerini, işletme yönetiminin temel fonksiyonları olarak tanımlamışlardır. Bu fonksiyonların yanı sıra, işletmeye ait türsel olarak tanımlanan fonksiyonlar da mevcuttur. Bunlar üretim, pazarlama, finans, personel, muhasebe, halkla ilişkiler ve ar-ge olarak verilmiştir.

2.2.2.1. Planlama

Planlama, Fayol'un tanımıyla **“önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir”** (Aydın, 1994, 133).

(Başaran, 1984, 117)'e göre planlama, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir. Planlama örgütün geleceğine ilişkin bir çalışmadır. Bir örgütün geleceğini görmek ise çok zordur. Çünkü bir örgütün geleceğinin ne olacağını, örgütü yönetenlerden çok içinde yaşadığı çevre değişkenleri belirler. Hızlı bir değişme içinde olan toplumda, örgütün çevresini oluşturan değişkenlerin ne zaman ne hızla değişeceğini kestirmek çok zordur. Toplumun değişmesine ilişkin verilerin, bilimsel yollarla toplanması gerekmektedir. Bu bilgilerin toplanması, toplumun değişmesine örgütü uydurabilmek için zorunludur. Bu bilgiler ne denli yeterli, doğru, gerçekçi ise, örgütün geleceğine ilişkin yapacağı planlama da o denli güvenilir olmaktadır.

Aynı zamanda planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir. Planlama, akılcı bir eylem için ussal bir hazırlıktır (Aydın, 1994, 133).

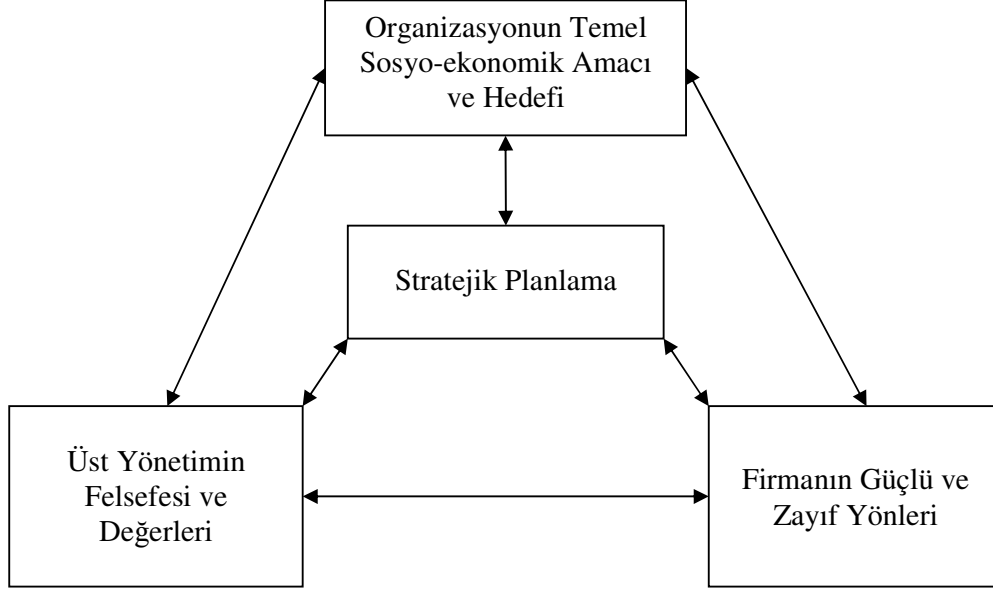
Planlama işletmenin gelecekteki hedeflerinin ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesidir. Stratejik planlama üçayak üzerine oturtulmaktadır. Çizim 1'de görüldüğü gibi bunlar:

- Organizasyonun temel sosyo-ekonomik amacı ve hedefi,
- Üst yönetim felsefesi ve değerleri
- Dışsal ve içsel çevrede firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi

olarak tanımlanmıştır (R. Hodgetts, 1997, 63).

Temel sosyo-ekonomik amaç “işletme niçin vardır?” sorusuna cevap arar. Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için bir sosyo-ekonomik amacı tanımlayıp, şartlar değiştikçe amacını güncellemesi gerekmektedir. İşletmenin bütün faaliyetleri bu amaç doğrultusunda şekillendirilir. Örneğin Volkswagen'in sosyo-ekonomik amacı kişisel ulaşımında ekonomik araçlar yapmak, IBM (International Business Machines)'inki ise işletmelerin problem çözme ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Çizim 1: Bir Stratejik Planın Temel Unsurları



Kaynak: R. Hodgetts, 1997, 63

İkinci kriter ise yönetim değerleridir. Tüm yöneticiler, dâhil oldukları organizasyonlara bazı değerler getirirler. Bu değerler işletmenin amacına gideceği yolu şekillendirmektedir. Örneğin, günümüzde yöneticiler, sosyal açıdan eskisine göre daha bilinçli ve duyarlıdır. Üçüncü kriter ise çevrenin değerlendirilmesi ve işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespitidir. Bir işletmenin faaliyetlerinin gelişimi üzerinde, ekonomik faktörler, teknolojik gelişmeler, politik riskler ve faaliyet gösterilen pazarda meydana gelen talep değişiklikleri, önemli etkiler oluşturmaktadır. Bu faktörlerin hepsi gelecekte oluşacaktır ve belirsizlik içermektedir. Bunların gerçeğe yakın tahminlerinin yapılması, bir işletmenin stratejilerinin oluşturulup planlanabilmesi için çok önemlidir (R. Hodgetts, 1997, 64).

Planlamanın başlıca yararları şu şekilde tanımlanmıştır (Mucuk, 2005, 139):

- Planlama yöneticinin sistemli olarak geleceği düşünmesine yol açar, dikkatleri amaca ve bunun gerçekleştirilmesine yöneltir.
- Yöneticiye uzun vadeli düşünme alışkanlığı ve yetisi kazandırır.
- Emek, sermaye ve zaman gibi kaynakların daha verimli ve etkin kullanımını sağlar.
- İletme faaliyetlerinin daha iyi koordine edilmesini sağlar.

- Denetleme fonksiyonu için gerekli standartları belirler.

- Beklenmedik ve ani gelişmelere karşı hazırlıklı olma imkânı verir.

-Yetki devrini kolaylaştırır ve planlamaya katılan yöneticilerin sorumluluklarına canlılık kazandırır.

Ancak planlama ile gelen bazı olumsuzluklarda söz konusudur. İlk olarak, planlama masraflı bir faaliyettir. Detaylı ve kaliteli bir plan için zaman, kalifiye personel ve araç gerekmektedir. Tüm bunlar maliyeti arttırmaktadır. Ayrıca planlama faaliyetleri, yöneticinin dikkatini daha çok geleceğe yönelterek işletmenin bugünkü faaliyetlerinin ihmal edilmesine yol açabilir (Mucuk, 2005, 139).

Dış çevresel faktörlerin tahmini, tek başına sağlıklı bir plan oluşturabilmek için yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra, işletmenin zayıf ve güçlü yönlerini tespit ederek, planlamayı bu noktalar üzerine kurabilmek için içsel faktörlerin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin, AB ile yapılan Gümrük Birliği Anlaşması, bazı işletmeler için yeni pazarlar anlamına gelerek dışsal bir faktör oluştururken, işletmenin güçlü bir sermaye yapısına veya başarılı bir pazarlama bölümüne sahip olması içsel faktörleri, başka bir ifadeyle güçlü yönlerini oluşturmaktadır. Planlama, güçlü yönleri ön plana çıkararak, zayıf yönlerin açıklarını kapatacak şekilde oluşturulmalıdır (R. Hodgetts, 1997, 70-72).

Planlama yönetim fonksiyonlarının ilk aşamasıdır ve diğer fonksiyonlar için bir temel oluşturmaktadır. Ancak buradan yönetim fonksiyonlarının bir döngü içerisinde, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi bir sıra takip ettiği sonucuna varılmamalıdır. Planlama, gelişmelere göre sürekli güncellenerek yenilenmektedir. Dolayısıyla planlama, tek aşamalı bir fonksiyon değil, diğer fonksiyonlarla beraber paralel bir şekilde, sürekli devam eden bir fonksiyondur.

Planlar kullanım sıklıklarına ve sürelerine göre sınıflandırılmaktadırlar. Kalıcı planlar; politikalar, prosedürler ve kurallardan oluşurken, dönemsel olarak hazırlanan tek kullanım amacı ile yapılan planlar; program, proje ve bütçelerden oluşmaktadır (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 27).

Yukarıdaki açıklamalara dayalı olarak planlamanın, yöneticiliğin en önemli fonksiyonlarından biri olduğu anlaşılmaktadır. Tüm işletmelerde olduğu gibi spor tesisi işletmelerinde de, hedef politikalar doğrultusunda, faaliyetlerin nasıl

yürütüleceğine dair gerekli prosedürlerin takip edilmesi, gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve bunların çevresel faktörler ve çevresel değişikliklere göre güncellenmesi gereklidir.

2.2.2.2. Örgütlenme

Bir işletmenin başarısı, faaliyetlerinde kullandığı kaynakları en verimli şekilde değerlendirmesine bağlıdır. Bunu başarabilmek için ise mevcut beşeri ve fiziki kaynakların belli bir mantık çerçevesinde, örneğin coğrafi şartlara, müşteri esasına, fonksiyonel farklılıklara veya üretime göre organize edilerek gruplandırılması ve planlama aşamasında belirlenen hedef doğrultusunda belirlenen özel faaliyetlerin ve görevlerin tayin edilmesi gerekmektedir.

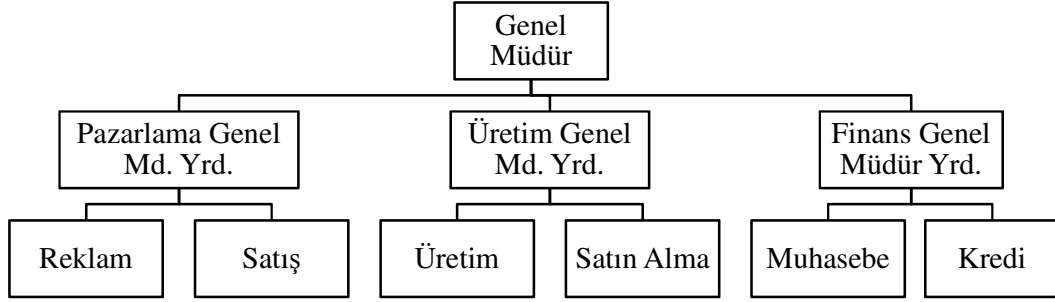
Örgütlenme, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleridir. Örgütlenme, örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasını ifade etmektedir (Aydın, 1994, 139).

Aynı zamanda örgütlenme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapıyı kurma, girdilerini ve çıktılarını bütünleştirme sürecidir (Başaran, 1984,129).

Örgütlenme pek çok farklı yöntemlerle yapılabilmektedir. Bunlardan en yaygın olan yöntem, Fonksiyonel Bölümlere Ayırma Yöntemi'dir. Bu yöntemde organizasyon, işletmenin faaliyetleri çerçevesinde oluşturulur. Çizim 2'de bu tür organizasyonların tipik bir örneği verilmiştir (R. Hodgetts, 1997, 88).

Diğer bir yöntem ise Ürün Temeline Göre Ayırma'dır. Özellikle farklı ürün grupları üzerine çalışan General Electrics gibi şirketler bu tür organizasyon yapılarını tercih etmektedir. Üçüncü yöntem ise, faaliyet gösterilen bölgelere göre Örgüt Yapısını Oluşturma'dır. Bu yöntemin en büyük avantajı, satın alma, satış ve pazarlama gibi alanlarda yerel faaliyetlere imkân vermesidir. Örneğin, Türkiye ile Japonya'nın tüketici profili oldukça farklıdır ve aynı ürün ve satış yöntemlerini her iki ülkede de uygulamak yanlış olacaktır. Bu nedenle özellikle uluslararası işletmelerin bölgesel örgütlenmeyi tercih etmesi gerekmektedir. Diğer yöntemler arasında, silahlı kuvvetler örneğinde olduğu gibi, Yalın Sayılara Göre Bölümlere Ayırma ve Müşteri Bazında Bölümlere Ayırma sayılabilir (R. Hodgetts, 1997, 86-93).

Çizim 2: Fonksiyonlara Göre Örgütlenme Örneği



Kaynak: R. Hodgetts, 1997, 88

Örgütü kurarken ya da örgütü geliştirirken yapılacak işler belli bir sıra izler. Öncelikle örgütte görevlerin saptanması, sonra bunların bölümlenmesi, bölümlerin birimlerde toplanması, örgütün yapısı içinde görevlerin basamaklandırılması ve en sonunda da belirlenen görevlerin işgörelere dağıtımı yapılır (Başaran,1984, 138).

(Başaran, 1984, 139)'a göre örgütlenme 5 aşamadan oluşmaktadır:

- Görevlerin saptanması
- Bölümlenme
- Birimleme
- Basamaklandırma
- İşgören alma

İşletmelerde genelde yönetim tarafından yukarıdaki aşamalar gerçekleştirilerek kurulan örgütlenmeler dışında, kendiliğinden, kişisel ilişkiler ve beklentiler çerçevesinde oluşan informal örgütler de bulunmaktadır. (Bernard, 1938, 286)'ya göre formal örgüt düzen ve tutarlılık için, informal örgüt ise canlılık ve dirilik için gereklidir (Aydın, 1994, 140). Bu tür yapılanmaların dikkatle izlenmesi ve işletme lehine işlerlik kazandırılması gerekmektedir.

2.2.2.3. Yönetme

Yönetme fonksiyonu, planlama ve örgütlenme aşamasından sonra, eldeki kaynakların organize bir şekilde, işletmenin hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde

kullanılmasını amaçlar. Her ne kadar yönetme fonksiyonu fiziki kaynakları içerse de, asıl konusu insandır. İnsanlar, zekâ, kapasite, beceri ve kişilik olarak birbirlerinden farklı psiko-sosyal varlıklar oldukları için, yönetilmeleri oldukça karmaşık bir iştir. İnsanları tek bir çerçeve içerisinde tanımlamak mümkün olmadığı için, yönetme ile ilgili tek bir formül ya da sistem oluşturmak mümkün değildir. Literatürde de bu konuda farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bunlardan bir tanesi Douglas McGregor tarafından ortaya atılan iki zıt yaklaşımdır. Bu yaklaşımlardan ilki, “**X teorisi**”dir. Bu yaklaşıma göre, vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten kaçmak için elinden geleni yapar. Dolayısıyla insan denetlenmeli, kontrol edilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır. Yine bu yaklaşıma göre insanların sınırlı ihtirasları vardır ve sorumluluktan kaçarak yönetilmeyi ve güven içinde olmayı tercih ederler. “**Y teorisi**” ise, tam tersi bir şekilde, vasat bir insanın eğlenmek ve dinlenmek kadar fiziksel ve zihinsel olarak da çalışmak isteyeceği, amaçlar doğrultusunda kendini yönlendirebileceği ve daha fazla sorumluluk altına girme isteği içerisinde olacağını varsaymaktadır. Tabi ki bu yaklaşımlar doğrultusunda çalışanlardan verim alabilmek için uygulanacak yönetme şekli farklı olacaktır. Y teorisi çerçevesinde çalışanların motivasyonu için ödüllendirmek geçerli bir yol iken, X teorisine göre çalışanları ceza ile motive etmek gerekmektedir. Motivasyon, personelin kendisine verilen görevleri yerine getirmek için isteğini arttırarak, işletmenin daha verimli hale getirmeyi amaçlamaktadır. Motivasyon, yönetmenin en önemli faktörlerinden biridir. Çok iyi organize olmuş, oldukça kaliteli elemanlardan oluşan bir işletmenin dahi, eğer çalışanlar iyi motive edilmezse, başarılı olma şansı düşüktür. Yukarıda da ifade edildiği gibi motivasyon yöntemi, doğrudan personelin kişilik yapısı ve ihtiyaçları ile bağlantılıdır. Bu konudaki diğer bir nokta ise, lider ve yönetici kavramlarının karıştırılmasıdır. Yönetici, bulunduğu mevkiye birileri tarafından atanmış, yetkilerle donatılmış bir çalışandır. Diğer taraftan lider ise, örgüt içinden kendiliğinden doğal olarak ortaya çıkan, diğerlerini etkileme yeteneğine sahip kişidir. Başka bir ifadeyle, her ne kadar ideali öyle de olsa, bir yönetici her zaman lider olamayabilir (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 35-41).

Spor tesisi işletmelerinin başarısı, çalışanların azmine, bilgisine ve becerilerine bağlıdır. Bu tür işletmelerde yöneticinin görevlerinden bir tanesi de, çalışanların

memnuniyetini ve motivasyonunu ödülleri, takdirler, rahat ve güzel bir çalışma ortamı vb. gibi yöntemlerle yüksek tutmaktır.

Ödül, işgörene haz vermek, işgörenin bir gereksinmesini karşılamak, bir beklentisini doyurmak için örgütçe verilebilecek her türlü maddi ve manevi ödemelerdir (Başaran, 1984, 152).

Her örgütün, kendine özgü bir ödül sistemi olmalıdır. Yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması gibi durumlar, bireyleri belli yönde etkileme araçları olarak kullanılabilir (Aydın, 1994, 276).

2.2.2.4. Koordinasyon

Koordinasyon, organizasyonun ilk ilkesidir. Organizasyonlar, uzlaşma ve işbölümünün doğal sonuçları olduklarından koordinasyon, amaç ve organizasyondaki bütün işlerin koordine edilerek gerçekleştirilmesidir (Balci, 1999, 9).

İyi bir koordinasyonun varlığı için öncelikle diğer yönetim fonksiyonlarının başarılı bir şekilde gerçekleştiriliyor olması gerekmektedir. Eksik planlama, zayıf örgütlenme, kötü yönetim veya kontrol eksikliği işletme içinde koordinasyon faaliyetlerinin başarısız olmasına neden olacaktır.

Diğer bir önemli konu ise iletişimdir. İletişimin zayıf olması durumunda, birbirinden habersiz birimleri koordine etmek mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla, işletme içinde dikey olarak ast ve üst arasında çift yönlü, yatay düzlemde birimler arasında güçlü ve sorunsuz bir haberleşme sistemi olması gerekmektedir. İletişime engel bir başka konu ise, iş dışındaki faktörler ile oluşan kişisel sorunlar ve işletme içindeki gruplaşmalardır. Her ne kadar başarılı bir haberleşme sistemi kurulsa da, bu tür sorunlar iletişimin sekteye uğramasına neden olacaktır.

Ekenci ve İmamoğlu'nun (2002, 44) Newman'dan yaptığı alıntıya göre iyi bir iletişim için aşağıdaki hususların sağlanması gerekmektedir:

- Basitleştirilmiş örgüt
- Uyumlaştırılmış program ve politikalar
- İyi düzenlenmiş haberleşme metotları
- Gönüllü koordinasyona yardımcı olma yolları

- Rehberlik etme yoluyla koordinasyon

2.2.2.5. Denetim ve Geri Besleme

(Carroll ve Tosi, 1977)'ye göre denetim, planın gerçekleştirilmesi sırasında plandan sapmaları önlemek ve düzeltmek için yapılan bir yönetim işlevidir. Denetim sürecinin dört aşaması bulunmaktadır:

- Birinci aşama: Yapılan plan için standartların konulması,
- İkinci aşama : Planın gerçekleştirilmesi için işgörenlerin yaptığı işlem ve eylemlerin ölçülmesi,
- Üçüncü aşama: İşgörenlerin işlem ve eylemlerinin ölçüm sonuçları ile önceden hazırlanan standartların karşılaştırılması,
- Dördüncü aşama: Planın gerektirdiklerinden ne denli sapıldığını ortaya çıkarmak (Başaran, 1982, 44).

(Başaran, 1984, 178)'a göre denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için örgütün işleyişinin izlenip, sapmaların düzeltilmesi sürecidir. Denetim süreci, örgütün planının gerçekleşmesini güven altına almak için yapılır. Bunun için planın uygulanmasının yönetimce adım adım izlenmesi gerekmektedir. Uygulamanın izlenmesi demek, planın gerektirdiğinden sapıldığında, sapmaya ilişkin bilgiyi anında doğru olarak sağlamak demektir. Bu süreç 6 aşamadan oluşmaktadır:

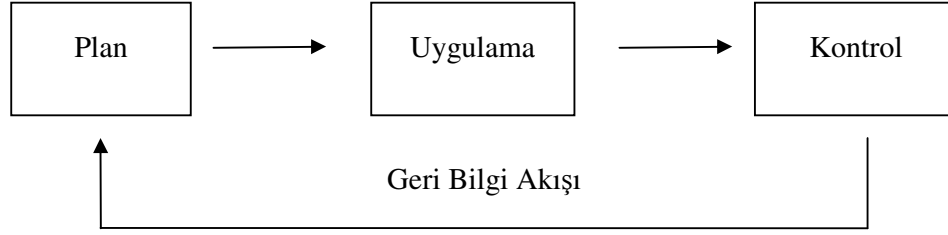
- Uyarıcı
- Sapma çizgisi
- Sapmanın farkına varma
- Sapmayı ölçme
- Geri besleme sağlama
- Düzeltme

Bütün kontrol sürecinin en kritik noktası geri beslemedir. Geri besleme için farklı yöntemler kullanılabilir. Bunlardan bazıları, bütçeleme, başabaş analizi, kişisel gözlemler ve personel performans değerlendirmeleridir (R. Hodgetts, 1997, 150-155).

Spor tesislerinde kontrol fonksiyonu, spor hizmeti talep edenlerin sayısı ve tesislerin tekrar kullanım oranı gibi geri bilgi akışını sağlayan kriterleri ölçerek,

hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyeti hakkında fikir vermelidir. Bunun yanı sıra, işletmenin finansal durumu da, bilanço, nakit akışı ve gelir tablosu gibi finansal raporların geçmiş dönem verileri ile karşılaştırılarak değerlendirilmelidir.

Çizim 3: Plan, Uygulama, Kontrol ve Geri Bilgi Akışı



Kaynak: Ekenci, İmamoğlu, 2002, 48

2.2.3. Spor Tesislerinde Hizmet Yönetimi ve Verimlilik

Üretim ve hizmet, bir örgütün kuruluş nedenidir. Bir örgüt mal, hizmet veya düşünce türünden ürünler üretir. Örgütün yönetimi demek, ürünün istenen nicelikte ve nitelikte üretilmesi demektir. Örgütün amaçları üreteceği ürünler veya vereceği hizmetlerdir. Yönetimin amacı ise ürünü istenilen niceliğe ve niteliğe ulaştırarak örgütsel etkililiği gerçekleştirmektir. Bu yüzden üretimin ve hizmetin yönetimi, yönetimin temel işlevlerindedir (Başaran, 1984, 191).

Üretim ve hizmet yönetimi, ürünün veya hizmetin planlanan nicelikte ve nitelikte üretilmesini gerçekleştirmede karşılaşılan sorunları çözme sürecidir (Başaran, 1984, 192).

Üretim, işletmenin emek, sermaye, teknoloji vb. gibi kaynaklarını kullanarak tüketici tarafından talep edilen mal veya hizmeti üretmek için gerçekleştirdiği faaliyetlerdir. Üretim ve hizmet yönetimi ve planlaması, tüketici talebini de dikkate alarak, söz konusu kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını sağlayarak, verimliliği arttırmayı ve bu şekilde en az girdi ile mümkün olan en fazla üretimi yapmayı hedefler. Üretim stratejisinde, verimliliğin yanı sıra, ürünü tüketicinin tercihleri doğrultusunda, uygun kalite ve özelliklerde, talep edilen miktarda ve doğru fiyatla piyasaya sürebilmek hedeflenmektedir. Serbest ekonomilerde bir ürünün fiyatı arz-

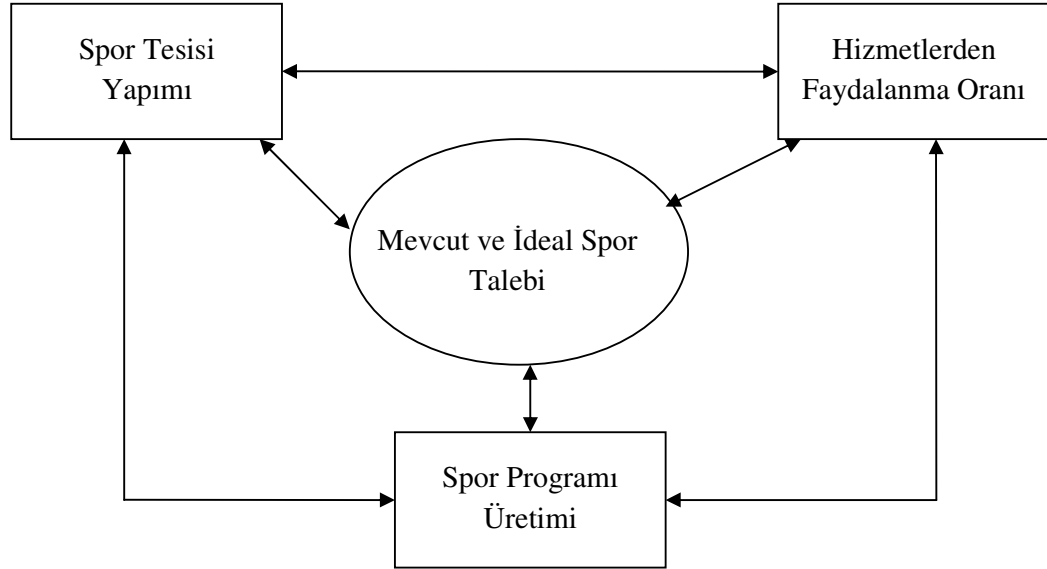
talep dengesi doğrultusunda piyasada belirlenmektedir. Bir işletme, üretimini piyasa talebinin üzerinde tutarsa, ürününü istediği fiyattan satamayacak veya stok artışı nedeniyle yükselen stok maliyetleri ile karşı karşıya kalacaktır. Diğer taraftan, talebin altında üretim sonucunda elindeki ürün yetersiz kalacak ve talebi karşılayamadığı için daha yüksek fiyatla satsa bile toplam kâr üzerinden kaybı olacaktır. Dolayısıyla üretim yönetiminde, önümüzdeki dönemdeki üretim miktarını planlayabilmek için söz konusu dönemde, ürüne olan talep için mümkün olduğunca doğru tahminler yapmak gerekmektedir (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 55-57).

Hizmet sektörü, reel sektörden, başka bir ifadeyle imalat sanayinden farklı özellikler taşımaktadır. Her şeyden önce imalat sanayi üretimi somut ve stoklanabilirken, spor tesislerini de kapsayan hizmet sektörü, üretildiği anda tüketilen ve stoklanamaz ürünler sağlamaktadır (Özdemir, 1998, 18).

Spor tesislerinde hizmet üretimi, spor programları şeklinde gerçekleştirilmektedir. Spor programları tüketicilerin aktif ve pasif katılımlarına imkân verecek şekilde iki farklı türde üretilmektedir. Tüm hizmet sektöründe olduğu gibi, her iki tür içinde katılımcıların memnuniyeti, ihtiyaç ve taleplerinin tatmini en önemli amaçtır. Ne çeşit spor programlarının sunulacağı pek çok faktöre bağlıdır. Bunlardan ilki üreticidir. Daha önce de ifade edildiği gibi, özellikle aktif katılıma açık spor programları genelde, sosyal ve toplumsal katkılarından ötürü, kâr amacı gütmeyen devlet tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, kamu tarafından üretilen spor programlarını, devlet politikaları belirlemektedir. Bu tür yatırımlar, kâr amacı gütmeyen, finansal getirisi olmasa bile, toplumsal katkıları da dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Ancak, kamu yatırımları için her ne kadar kâr amacı güdülmese de, spor tesisi yatırımlarını gerçekleştirirken spor talebini de dikkate almak gerekmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, politik kaygılarla, plansız ve talebe göre yapılmayan yatırımlar ileride kullanılamamakta ve birer yanlış yatırım olarak önemli ekonomik kayıplara neden olmaktadır. Ancak, spor programı üretimi için gerekli olan tesislerin yapımında sadece mevcut talebe bakarak yatırım yapmak da doğru değildir. 1965 yılından itibaren ülkemizde spor faaliyetleri, politikalar ve yatırımlar futbol üzerine yoğunlaşmış ve diğer spor alanlarının yaygınlaşması engellenerek kitle sporu politikası ile çelişen bir durum ortaya çıkmıştır (Keten, 1993, 97).

Spor tesisi yapımı, hizmetlerden faydalanma oranı, spor programı üretimi ve mevcut ve ideal spor talebi arasında karşılıklı ve interaktif bir ilişki vardır. Bu ilişki Çizim 4'te gösterilmiştir. Spor tesisi yatırımı, hem spor programı üretimine, hem hizmetlerden faydalanma oranına, hem de spor talebine olumlu yönde etki etmektedir. Başka bir ifadeyle spor tesisi yatırımlarını incelerken, yapılacak tesisin talebe yapacağı etki de dikkate alınmalıdır (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 68).

Çizim 4: Spor Hizmetleri Sürecinde Evreler ve İlişkileri



Kaynak: Ekenci, İmamoğlu, 2002, 68

Bir spor programının üretilmesi ve geliştirilmesinde üç farklı yaklaşım tanımlanmaktadır (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 70):

- Pasif yaklaşım, müşteri taleplerini ve şikâyetlerini dinleyerek, rakiplerin faaliyet ve stratejilerine göre, spor programı üretimini içermektedir.
- Aktif yaklaşım ise, proaktif bir yaklaşımla insanların beğenilerini ve taleplerini öğrenmek amacıyla araştırmalar yaparak, bu araştırma sonuçları üzerine spor programı üretimini şekillendirmeyi hedefler.
- Yaratıcı yaklaşım, pasif ve aktif yaklaşımdan elde edilen verileri de kullanarak, spor tesisi işletmecisinin tecrübe, birikim ve becerilerini kullanarak,

mevcut talebin ve beklentilerin de üstünde bir program geliştirerek tamamen yeni bir ürün elde etmektir.

Spor programı üretiminde bu üç yöntem de kullanılabilir. Bir spor programı geliştirirken, işletmenin pazarlama ve finansman gücü gibi diğer fonksiyonları da mutlaka dikkate alınmalı ve koordineli çalışılmalıdır (R. Hodgetts, 1997, 78).

Spor programı üretimine ışık tutabilecek önemli çalışmalardan bir tanesi de Humphreys ve Ruseski (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar çalışmalarında, insanların spor yapma kararlarını ve sürelerini etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Sonuç olarak gelir düzeyinin artması spora katılımını artırırken, spor yapma süresi üzerinde negatif etki yapmaktadır. Yüksek gelir sahibi insanların spor yaparak kaybettikleri zamanın fırsat maliyeti dikkate alındığında, sonuç beklentiler yönünde çıkmıştır. Bunun yanı sıra, çocuk sahibi olmanın spor yapma olasılığını azalttığı görülmüştür. Bu çerçevede, spor tesislerinde çocuklu aileler için kreş bulunması, bu insanlar için spor yapma imkânı yaratacaktır. Diğer taraftan spor yapma oranının yaş arttıkça düştüğü gözlenirken, yaşlı insanların daha uzun süre spor yaptıkları görülmüştür. Buna göre, yaşlı insanlara yönelik spor programlarının üretilmesi, katılımı arttıracak ve aynı zamanda bu insanlar daha uzun süre spor yaptıkları için spor tesislerinin kullanımı daha etkin olacaktır. Bir başka ilginç nokta, spor yapma kararı ve sürelerindeki mevsimselliklerdir. Çok sıcak ve soğuk havalarda spor yapma oranı düşmektedir. Bu mevsimselliği dikkate alan stratejiler geliştirmek, işletmenin verimliliğini arttıracaktır (Humphreys ve Ruseski, 2006).

2.2.4. Spor Tesisleri İçin Pazarlama Stratejileri

Pazarlama, malların ve hizmetlerin bir hedef gruba sunulması eylemidir. Yine pazarlama, hedef tüketici veya müşterinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr sağlamak olarak tanımlanabilir (Kuter, M, 1999).

Bir işletmenin en önemli fonksiyonlarından olan pazarlama, son yıllara kadar genel olarak üretimin arkasında kalmış ve çok önemsenmemiştir. Ancak artan rekabet, müşteri isteklerini daha iyi anlayarak mamul üreten firmaların tercih edilmesi, daha yüksek kârlılıklar elde etmesi ve daha başarılı olması, pazarlamanın önemini ortaya çıkarmıştır. Günümüzde pazarlama, hala tam olarak anlaşılammakta ve genelde satış

veya reklamla eş anlamlı olarak algılanmakta ve kullanılmaktadır. Ancak pazarlama kavramı, sadece satış veya tanıtım ile sınırlı değildir. Pazarlama, tüketicilerin ihtiyaçlarını ve isteklerinin neler olduğunu, bu isteklerin nasıl oluştuğunu ve nelerden etkilendiğini algılayarak, ürünlerin üreticilerden tüketicilere doğru akışını, tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin edecek biçimde gerçekleştirmeye çalışan eylemleri kapsar (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 75).

Günümüz toplumlarının gelişim ve değişimlerine cevap verebilecek nitelikteki pazarlama tanımı Odabaşı (2001, 9) tarafından verilmektedir; **“Pazarlama, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için, uygun dağıtım, uygun fiyat ve uygun iletişim (tutundurma) çalışmalarının kullanılarak uygun ürün ve hizmetlerin hareketini etkin biçimde sağlayan eylemlerdir.”**

Bu çerçevede tüketici yönlü çağdaş pazarlama anlayışının sahip olması gereken özellikler yine Odabaşı (2001, 10) tarafından kısaca şöyle sıralanmıştır:

- Tüketici yönlülük: Pazarlama, tüketiciyi ve ihtiyaçlarını tanımlar, tüketicinin egemenliğini kabul eder ve tüm kararların odak noktasına tüketiciyi koyar.

- Eylemlerin bütünleşik olması: Pazarlama faaliyetleri, kendi içinde olduğu gibi, üretim, finans, personel gibi diğer işletme fonksiyonları ile de uyumlu ve bütünleşik olmalıdır.

- Değişime açıklık: Tüketici talepleri ve ihtiyaçları sürekli değişiklik göstermektedir. İşletme de buna paralel olarak değişmeli ve kendini yenilemelidir.

- Geniş tanımlanmış amaç: Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi işletmenin iyi tanımlanmış ve yeni oluşumlardan yararlanmaya ve uyum sağlamaya olanak verecek varlık nedeni, başka bir ifadeyle amacı olmalıdır.

- Kâr amaçlılık: Tüketicilerin tatmini sonucu kârlılık beklenir. Kısa dönemli kârlardan daha çok, uzun dönemli kârlar düşünülmelidir.

Pazarlama faaliyetleri birçok değişkenin etkisinde yürütülür. Bu değişkenler iki ayrı grupta incelenebilir. Birinci grup olan işletmenin denetimindeki değişkenler, yani **“denetlenebilir değişkenler”**, pazarlama planlamasında, işletmenin hedef pazardan istediği tepkiyi alabilmesi için bir araya getirilen unsurlardır. Bu unsurlara pazarlama literatüründe **“pazarlama karması”** denilmektedir. İkinci grup değişkenler, işletme

dışı çevre ile ilgili olanlardır ve bunlar “**denetim dışı değişkenler**” olarak da bilinirler (Odabaşı, 2001, 14).

Spor Pazarlamasında dört önemli nokta her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktalar “Ürün, fiyat, yer ve tanıtım”dır. Günümüzde bu noktalar 5P olarak da adlandırılmaktadır. (Product=ürün, Promotion= promosyon, Price:fiyat, Place=yer, Public Relation-Halkla İlişkiler) Bu kavramları şöyle açabiliriz:

- Ürün: Spor ürünleri karşımıza değişik şekillerde çıkabilir. İki takım arasında oynanacak bir basketbol maçı bir program, yüzme ve aerobik dersleri bir hizmet, bir takım, kulüp (bunlar ürün=product) veya bir organizasyon için yaptırılmış promosyonel ürünler (promosyon) (anahtarlık, t-shirt v.b) bir tanıtım olabilir. Bunlar bir noktada ana ürünlerdir. Bunların yanı sıra yiyecek, program broşürü, meşrubat servisi gibi yan/yardımcı ürünler de vardır.

- Fiyat: Burada ürünün bilet fiyatı (price) olarak, ortaya çıkan değeri söz konusudur. Bu fiyatlandırma, ürünün maliyeti, ürüne olan talep, kazanmak istenilen para, yönetimin sübvansiyon oranı gibi kriterler göz önüne alınarak hesaplanır.

- Yer: Burada ürünün sunulacağı yer (place) söz konudur.

- Tanıtım: Tanıtımda dört unsur değerlendirilmelidir. Bu unsurlar bireysel iletişim, basılı ilan, görsel ilan ve ödüllendirmedir.

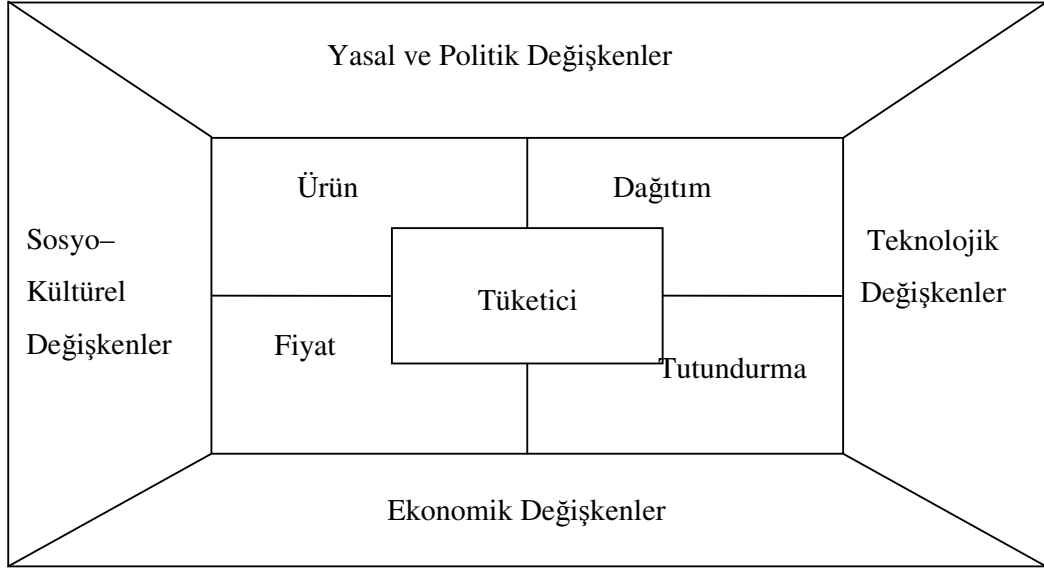
Temelde spor pazarlaması işi “son kişilerle ilişki kurma” işidir. Müşterilerle, tüketicilerle, sporcularla, şirketlerle, işverenlerle ve medya kuruluşları ile doğrudan ilişki gerekir. Bunları sağlayacak kişiler yeterli eğitime ve bilgiye, ikna etme yeteneğine, yönetme yeteneğine ve en önemlisi kendisini geliştirme yeteneğine sahip elemanlar olmalıdır (Kuter, M, 1999).

Pazarlama karması elemanlarının yanında, girişimcilerin etkili olmadığı dış ve çevre değişkenleri vardır. Bu dış ve çevre değişkenleri sürekli olarak izlenerek, pazarlama faaliyetlerinde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Bu değişkenler Çizim 5’te gösterilmiştir.

Çevresel unsurlar arasındaki, sosyal ve kültürel değişkenler, yaşam tarzı ve kalitesinde oluşan değişiklikler ile paralel olarak gelişen tüketici değer yargıları ve beklentileri, pazarlama uygulamalarında farklılıkları zorunlu kılacaktır. Diğer bir faktör ise yasal ve politik değişkenlerdir. Politik risk olarak adlandırılan bu tür

beklenmedik değişiklikler genelde olumsuz karşılanır, aynı zamanda politik ve yasal unsurların istikrarlı olması arzu edilir. Sık değişen yasalar ve politik ortam, pazarlama çabalarında doğru ve zamanında karar almayı zorlaştırmaktadır. Teknolojik gelişmeler ise pazarlamada yeni fırsatlar sunmaktadır. Sözcelişi, derin dondurucuların üretimi, dondurulmuş gıda ürünlerinin pazarlama karma unsurlarından biri olan dağıtım olumlu yönde etkileyerek, tüketiciye bu ürünlerin ulaştırılmasını kolaylaştırmış ve pazarlanmasına olanak sağlamıştır (Odabaşı, 2001, 15).

Çizim 5: Pazarlama Faaliyetlerini Etkileyen Unsurlar



Kaynak: Odabaşı, 2001, 15

Pazarlama stratejileri üç soruya cevap vermeyi hedeflemektedir (Odabaşı, 2001, 18) :

- Neredeyiz: Şirket hakkındaki bilgiler, güçlü ve zayıf noktalar, rekabet durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler gibi konular incelenir.
- Nereye Varmak İstiyoruz: Genellikle bir yıllık bir zaman diliminde, girişimcinin amaçlarını içerir ve nereye ulaşmak istediği cevaplanmaya çalışılır.
- Nasıl Ulaşabiliriz: Bu soru, uygulanacak pazarlama stratejisini, bu stratejinin ne zaman ve kimler tarafından sorumluluk içerisinde uygulanacağını açıklığa

kavuşturmaya çalışır. Ne kadar harcama yapılacağı ve tahminleri de bu soru çerçevesinde ele alınıp incelenir.

İyi bir pazarlama planı için kapsamlı bir durum analizi yapabilmek gerekmektedir. Bunun için de, kapsamlı bir pazar araştırması yapmak ve müşteriler, rakipler, ürünler ve dağıtım ağı hakkında detaylı bilgi kaynaklarına ulaşmak gerekmektedir (Odabaşı, 2001, 21).

Spor pazarlaması, bir tanımlama ile pazarlama etkinliklerinin oluşturulmasının, koordinasyonu ve bir anlamda organizasyon hedeflerinin başarıma yöntemidir. Bu noktada pazarlama etkinliklerinin koordinasyonu altı temel süreci içerir:

- Müşterilerin ilgi ve gereksinimlerinin araştırılarak ortaya konulması,
- Bu ilgi ve gereksinimlere yanıt verebilecek bir spor ürünü, ya da program paketinin tanımlanması,
- Ortaya konulan spor ürünü, ya da program paketinin fiyatlandırılması,
- Ürünün dağıtımına ya da programın ne zaman, nerede uygulanacağına karar verilmesi,
- Ortaya konulan spor ürünü, ya da program paketi hakkında insanları bilgilendirmek ve insanların katılımları ya da satın almaları için bir plan oluşturup uygulamak,
- Ortaya konulan ürün ya da program paketini satmak (Kuter, M, 1999).

Durum analizinin en önemli sonuçlarından biri, işletmelerin, fırsatların belirlenmesi ve bu fırsatların kullanılabilmesi için hangi alanlara yoğunluk verilmesi gerektiğini, başka bir ifadeyle gireceği pazarları belirlemesine yardımcı olmasıdır. Pazar belirleme, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, sosyal, kültürel, teknolojik, ekonomik, politik çevre koşullarından kaynaklanan fırsat ve tehditleri belirleyerek, hedef pazarın tanımlanması demektir. Gelecekteki büyüme potansiyeli, şimdiki büyüklük, yatırım ihtiyacı, rekabet gücü, pazar ihtiyaçlarını karşılama yeteneği ve beklenen kâr, bu aşamada değerlendirilen kriterlerdir. Hedef pazarın seçiminde iki önemli yaklaşım söz konusudur: Pazarın tümüne hizmet etmeyi amaçlayan “Tüm Pazar Yaklaşımı” ve “Pazar Bölümleme Yaklaşımı” (Odabaşı, 2001, 31-32).

Bir Pazar, onu oluşturan küçük pazarlardan oluşmaktadır. Örneğin, otomotiv sektöründen farklı sınıflarda arabalar tanımlayarak farklı küçük pazarlar yaratıldığını

görmekteyiz. Benzer bir şekilde, spor ayakkabısı pazarında da, kullanım amacına göre, basketbol, koşu, tenis, futbol vb. gibi farklı branşlar için küçük pazarlar oluşturulduğunu görmekteyiz. Daha önce de ifade edildiği gibi, spor programlarının tüketicileri de farklı beklentiler ve ihtiyaçlar içerisinde bu ürünlere talepte bulunmaktadır. Dolayısıyla, spor programları için de benzer şekilde küçük pazarlar oluşturmak mümkündür (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 88).

Pazarı, onu oluşturan daha küçük pazar parçalarına ayırma işlemi, çoğunlukla pazar bölümlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Tüketiciler, ürün ve hizmetler için benzer ihtiyaçlarda değildir ve bu nedenle her tüketici grubu ayrı bir çalışmayı gerektirmektedir. Başka bir deyişle, ihtiyaçları, istekleri ve satın alma davranışları birbirinden farklı olan bu tüketiciler için farklı bölümler oluşturmak gerekir. Pazar bölümlenme için yaygın olarak kullanılan yöntemler coğrafi, demografik, ürün kullanımı ve ürünün yararı olarak tanımlanmaktadır (Odabaşı, 2001, 32).

Pazarlama eylem programında yer alacak kararlar, daha önce tanımlanan karmanın unsurlarına, yani sunulacak ürüne, fiyatına, dağıtılmasına ve tutundurulmasına ilişkin olarak alınır. Bir pazarlama eylem programının başarılı ve etkili olabilmesi için, hedef pazarı satın almaya ikna edebilmeli, şirket zayıf ve güçlü yönleri ile uyumlu olmalı ve rekabet odaklı olmalıdır. Başarılı bir pazarlama için, finans ve üretim gibi işletmenin diğer fonksiyonlarının planlaması ile paralel bir yapıya sahip bir pazarlama planı oluşturulmalıdır. Pazarlama stratejisi, işletmenin üreteceği mamulün ve özelliklerinin belirlenmesi, uygun zaman, yer ve fiyatın tespit edilerek hedeflenen pazara ulaştırılması ve sonrasındaki süreci de kapsayan faaliyetlerin planlanmasını oluşturur (Odabaşı, 2001, 45).

Spor programlarının pazarlaması ise, yapısı itibarıyla oldukça karmaşık bir faaliyettir. Her şeyden önce, spor programlarından faydalanan insanlar, diğer pek çok mamulden farklı olarak, bu hizmeti çok farklı beklentiler içerisinde talep ediyor olabilirler. Spor programları sadece zevk almak ve vakit geçirmek için talep edilmemektedir. Bazı tüketiciler spor programlarını, sıkıcı iş ortamından kurtulup rahatlamak için talep ederken, bazı tüketiciler ise sosyalleşmek ve bir gruba ait olma hissini yaşamak için tercih ediyor olabilirler. Bu tür ihtiyaç ve taleplerde oluşabilecek

farklılıklar, tüketici taleplerinin belirlenerek, bunlara uygun programlar oluşturulmasını ve pazarlanmasını zorlaştırmaktadır (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 86).

Bunun yanı sıra, günümüzde müşterilerin daha bilinçli ve seçici olması ve buna paralel olarak beklentilerin ve taleplerin artması, işletmeleri, pazarlama stratejilerini oluştururken, rekabetten ve kârlılıktan daha çok müşteri tatminini ve mutluluğunu dikkate almaya zorlamaktadır. Bu çerçevede spor işletmeleri de, son dönemde yaygın olarak benimsenmekte olan yeni pazarlama eğilimlerini uygulamaya ve adapte etmeye çalışmaktadırlar. Bu pazarlama eğilimleri, “ilişki pazarlaması”, “müşteri tatmini”, “müşteriye özel üretim”, “veri tabanı oluşturma”, ve “bütünleşmiş pazarlama iletişimi” olarak tanımlanmaktadır (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 101-104).

2.2.5. Spor Tesislerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Bir işletmenin etkili çalışabilmesi, hedeflerine ulaşarak başarılı olabilmesi için gerekli en önemli faktörlerden biri işletmenin çalışanları, başka bir ifadeyle insan kaynağıdır.

Üretim faktörlerinden biri olan insan kaynağının en verimli şekilde kullanılması için gerekli ortamı sağlayan ve işletme ile çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen faaliyetlerin tümü, personel veya insan kaynakları yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyetler dar anlamda **personel ihtiyacını belirleme, seçme, işe alma, sınıflandırma, atama** vb. gibi konuları, geniş anlamda ise **insan kaynakları ile ilgili politika, plan ve stratejilerin tespit edilmesi, örgüt içi insan ilişkilerinin belirlenmesi, iş görenlerin çalışmaya özendirilmesi, iş ve performans değerlendirmesi** gibi hususları kapsamaktadır (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 106).

İnsan kaynakları yönetimi, işletme içindeki her bölümün yöneticilerini de ilgilendirmesine rağmen, özellikle kurumsallaşmış büyük işletmelerde genel personel politikalarının tespiti, insan kaynaklarının temini vb. gibi faaliyetler için insan kaynakları bölümleri kurulmuş ve bu yükler bölüm yöneticilerinin üstünden alınarak kendi faaliyetlerine yoğunlaşmaları amaçlanmıştır (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 106).

Ancak günümüzde pek çok işletmenin modaya uyarak personel bölümlerini insan kaynakları bölümüne dönüştürmeye başladığı görülmektedir. Ancak bu değişikliğin çoğu işletmede, tabela ya da başka bir ifade ile isim değişikliği bazında

kaldığı, kurulan bu bölümlerin faaliyetlerinin operasyonel işlemlerle sınırlı kaldığı ve klasik personel yönetimi fonksiyonlarının yanına, stratejik boyutu da olan modern insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile entegre edilemediği görülmektedir. Belli başlı insan kaynakları fonksiyonları şu şekilde tanımlanmıştır (Mucuk, 20025, 318):

- İnsan kaynakları planlaması
- İşgören bulma ve seçme
- Eğitim ve geliştirme
- Performans değerlendirme
- Kariyer planlama
- Ücret yönetimi
- Çalışma (Endüstri) ilişkileri
- Sağlık ve güvenlik

İnsan kaynaklarının bir üretim faktörü olarak öneminin artması ile beraber, işletmenin çalıştırdığı personel bir yatırım olarak görülmeye başlanmış ve insan kaynakları muhasebesi ve beşeri örgüt gibi tanımlar ortaya çıkmıştır. Eğer bir işletme başarılı olmak istiyorsa, ihtiyaç duyduğu yetenekli insanları işe almak, yetiştirmek ve bünyede tutmak zorundadır. Yetenekli ve iyi yetişmiş bir personelin işletmeden ayrılması, bu işletmenin beşeri örgütünün değerini düşürecek, bu tarz insanların transfer edilmesi ise beşeri örgütün değerini arttıracaktır. Bu nedenle bir çalışanın işletme için değeri, parasal olarak bu çalışana işe almak, eğitmek ve işte tutmak için yapılan masraf olarak hesaplanmaktadır (R. Hodgetts, 1997, 363).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler gibi spor işletmeciliğinde de en pahalı ve kesinlikle en önemli üretim faktörü insan kaynağıdır. Hizmetin kalitesi büyük oranda hizmeti sunan personel ile tüketen müşteri arasında oluşan ilişkide başrol oynayan insan unsuruna bağlıdır. Başka bir ifadeyle, bir spor işletmesinin verimliliği, hedeflerine ulaşabilmesi ve başarısı neredeyse tamamen personelin yeterliliği ve başarısına bağlıdır denebilmektedir. Müşteri ile sürekli ilişki içerisinde olan personelin tutumu, bilgisi ve insan ilişkileri, müşterinin tatmini ve hizmet kalitesi algılamasında önemli rol oynamaktadır. Daha önceki çalışmalar ve tecrübeler göstermektedir ki, spor işletmelerinin başarısızlığının en önemli sebebi, **yönetimin çalışanları iyi yetiştirememesi, onları dinlememesi, desteklememesi, motive**

etmemesi veya doğru şekilde işe almamasından dolayı personelin etkin hizmet sağlayamamasıdır (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 118).

Diğer işletmelerde de olduğu gibi, bu konudaki ilk adım personel ihtiyacını belirleyerek, bu ihtiyaca en uygun personeli işe almaktır. İşgören alma, görev tanımlarına göre yapılır. Görevlerin saptanması aşamasında her görevin adı konulurken, betimi yapılırken bu görevlere alınacak işgörenlerde bulunması gereken nitelikler de saptanmaktadır. Görev tanımlarında belirlenen bu nitelikler, işgörenin aranmasında, bulunmasında, işe alınmasında, işe alındıktan sonra hizmet içi eğitiminde gerekli olmaktadır. Kurulmuş örgütlerin yenileştirilmesi ya da yeniden örgütlenmesi yapılırken örgütte bulunan işgörenlerin, yeniden tanımlanan görevlere yerleştirilmesi büyük bir sorun olarak ortaya çıkar. Tanımı yapılmış bir göreve yeni bir işgören almak, bu göreve eldeki bir işgöreni yerleştirmekten daha kolaydır. Çoğu kez örgütü yenileştirme çabaları bu yüzden engellenir. Eldeki işgörenlerin görevlere uyarlanması için hizmet içi eğitim yapmak gerekir (Başaran, 1984, 142).

2.2.6. Spor Tesisleri için Halkla İlişkiler Stratejileri

Bir örgüt, içinde olduğu çevre ile sürekli ilişki kurmak zorundadır. Bu zorunluluk, örgütün bir toplumsal gereksinmeyi karşılamak için kurulmasından doğmaktadır. Ayrıca örgüt bu ilişkinin ötesinde, çevresinde oluşan değişimleri tanımak, araştırmak zorundadır. Bunu yapmadığında, toplumun gereksinmelerinden oluşan değişimi zamanında bilemediğinden, ürettiği ürünün elinde kalma olasılığı ortaya çıkar. Böylece, toplumda örgüte olan gereksinme ortadan kalkacağından örgüt ölüme bırakılır. Toplumun gereksinmesini araştırmaya, halka örgütü benimsetmeye, halkla ilişkileri geliştirmeye, toplumda örgütün ürünlerini satın alma isteği yaratmaya, üretilecek yeni ürünlere halkta ilgi yaratmaya yarayacak pek çok teknikler vardır. Bir örgüt halkla ilişkilerini geliştirmeyi siyasi olarak benimsediğinde, bu tekniklerden yararlanarak amacına ulaşabilir. Bu tekniklerden örgütlerce en çok kullanılanı, kamuoyu yoklaması, pazar (piyasa) araştırması, değişik iletişim araçları ile yayım, reklam, çeşni dağıtımı, örgütün ürettiği ürünün kullanılmasında halka yardımdır (Başaran, 1984, 231).

Sponsorluğun oldukça önemli olduğu spor işletmelerinde, halkla ilişkiler bu açıdan bir kat daha önem kazanmaktadır. İmajın oldukça olumlu olması durumunda kurumlar, söz konusu işletmeye sponsor olmak isteyeceklerdir. Bunun yanı sıra spor, özellikle toplumumuzun tüm kesimlerine hala yayılmış değildir.

Her ne kadar spor yapıp yapmamak bireylerin kendi kararları ise de, çoğu zaman insanlar sporun önemi konusunda doğru kararı verebilmek için yeterli bilgiye sahip olamamaktadırlar. Bu açıdan, iyi bir hizmet kalitesi ile spor programları sunmak kadar, toplumla iletişime geçerek, bilgilendirmek ve spor programlarını tanıtmak da gerekmektedir. Halkla ilişkiler, sadece bir bölümün, ya da yöneticilerin gerçekleştirdikleri çalışmalardan değil, tüm personelin gerçekleştirdiği faaliyetlerden oluşmaktadır. Bunun için tüm personelin bu sorumluluğu taşımasına ve iyi bir örgüt kimliğine ihtiyaç vardır. Kısaca halkla ilişkiler, tüm işletme tarafından gerçekleştirilen planlı ve programlı bir iletişim sürecidir. Uygulanacak olan halkla ilişkiler programının oluşturulmasında şu unsurlara dikkat edilmelidir (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 135-138) :

- Uygulamaya konulacak halkla ilişkiler programının kurum için tezat oluşturmaması için değerlendirmeler yapılarak en üst yöneticiden en alt kademede ki iş görene kadar program desteklenmeli ve programı yürütecek kişiler için iş bölümü yapılmalıdır.

- Hazırlanan taslak program yazıya dökülerek, organizasyonun her üyesi bilgilendirilmelidir.

- Spor hizmetleri, katılımcıların tepkisini ölçecek araştırma sonuçlarına göre değerlendirilerek, bu bilgiler ışığında ihtiyaçlar karşılanmalıdır.

- Halkla ilişkileri yürütecek finansman imkânları sağlanarak, hizmeti sunan kişilere organizasyonu daha iyi ve verimli işletebileceklerine inanılan hususlarda harcama yetkisi verilmelidir.

- Halkla ilişkiler çalışanları, organizasyonun ihtiyaçlarına ve büyüklüğüne göre tespit edilmeli, sayı yeterliyse programın daha iyi olmasına katkı sağlayacak uzman kişiler istihdam edilmelidir.

2.2.7. Sponsorluk

Bilgi ve teknoloji çağında tüketicilerin daha bilinçli olması, bilgiye kolayca ulaşabilmeleri ve bunun yanı sıra satılan ürün ve hizmetlerin arasındaki teknolojik üstünlükten kaynaklanan farklılıkların hemen hemen hiç kalmamış olması nedeniyle, işletmelerin rakipleri arasında öne geçebilmek için özellik yaratmak ve hedef kitle ile duygusal bir bağ kurmak önemli hale gelmiştir. Günümüzde tüketiciler bir ürünü aldıklarında, aslında sadece o ürünü değil, o ürün ile ilişkilendirilmiş hayat tarzını ve o ürünün imajını da satın alıyorlar. Bu yüzden önceki bölümlerde tanımlanan halkla ilişkiler ve pazarlama fonksiyonları her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır (Şahin, Koç, Yılığın, 2003, 9).

Sponsorluk, gerçek veya tüzel kişilerce, dolaylı olarak ticari fayda sağlamak ya da sosyal sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla iletişim olanakları karşılığında aynı ve/veya nakdi destekte bulunulmasını ifade eder (Kuter, M. 1999).

Sponsorluk kesinlikle bir bağış ya da yardım olarak algılanmamalıdır. Sponsorluk işletmenin ticari başarısını etkilemeyi hedefleyen bir iletişim aracıdır. İşletmelerin sponsorluk amaçları şu şekilde özetlenebilir (Ekenci, İmamoğlu, 2002, 143-151) :

- Organizasyonun ya da ürünün tanıtılması
- Reklamların artan maliyetleri ve reklamlardan istenilen neticelerin alınmaması ve destekleme faaliyetlerinin başarılarının kanıtlanması
- Sponsorluğun fırsat olarak kullanılması
- İmaj oluşturulması
- İlgili çevre ile samimiyetin artması

Özellikle sporun bazı dallarının uluslararası bir popülariteye sahip olması nedeniyle takımlara ve organizasyonlara olan sponsor ilgisi her geçen gün artmıştır. 1996 yılı verilerine göre İngiltere’de 519 milyon dolarlık toplam sponsorluk bedelinin 305 milyon dolarını (%59) spor faaliyetleri çekmiştir. Yine International Events Group tarafından sağlanan başka bir veriye göre, 1998 yılında firmaların toplam 6,8 milyar dolar sponsorluk harcaması yaptığı ve bunun 4,5 milyar dolarlık (%66) kısmının spor olaylarının sponsorluğuna harcadığını göstermektedir. Spor sponsorluğunun bu kadar popüler olmasının pek çok sebebi vardır: Bunlardan ilki alkol ve sigara gibi ürünlerde

olan reklam yasaklarıdır. Bu tür yasaklar için sponsorluk bir alternatif olarak öne çıkmaktadır. Diğer bir önemli sebep ise geleneksel reklam yöntemlerinin maliyetlerinin çok yüksek olmasına rağmen reklamlara artan ilgisizlik karşısında, sponsorluğun medya tarafından oldukça ilgi görmesi ve başarısının her geçen gün artarak kanıtlanmış olmasıdır (Şahin, Koç, Ilgın, 2003, 58-60).

Ülkemizde sponsorluk yurtdışındaki kadar işlerlik kazanmamıştır. Bazı uluslararası, ulusal ve yöresel spor müsabakalarına sponsor kurumlar bulunmakta ve bu aktivitelerin kamu bütçesine getireceği yük azaltılmaktadır. Ancak istenilen seviyelere Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün tüm çabalarına rağmen ulaşılamamaktadır. Olimpiyatlar için İstanbul'da Valilik, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün gayretleriyle 100 gönüllü, 100 tesis projesi başlatılmış, ancak 12 tane tesis tamamlanabilmiştir (DPT, 2000, 54).

Spor tesislerinde sponsorluk genelde spor tesislerinin isim haklarının satın alınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde lig ve takımlar isimlerini satarken, spor tesislerinin bu konuda geri kaldıkları görülmektedir. Turkcell Süper Lig, Beko Basketbol Ligi ve Galatasaray Cafe Crown isim anlaşmaları Türkiye'deki örneklerdir. Diğer taraftan örneğin 2000 yılı verilerine göre, Amerikan Ulusal Basketbol Ligi NBA (National Basketball Association)'de ki tesislerin %72'si, Amerikan Ulusal Hokey Ligi'nde kullanılan tesislerin %75'i şirket isimlerine sahiptir. Bu oranlar 1990 itibarıyla ise %10'un altındadır. Bu veriler şirket isimleri kullanan spor tesisi sayısının nasıl bir hızla arttığını göstermektedir (McCarthy ve Irwin, 2000).

2.3. TÜRKİYE'DE SPOR POLİTİKASI VE TESİSLEŞME

Sporun daha önce değinilen bireysel ve toplumsal olumlu etkileri nedeniyle, sporun yaygınlaştırılması, devletlerin önem verdiği konulardan biri olmuştur. Ülkemizde de sporun geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması görevi Anayasanın 58'nci ve 59'ncü maddeleri ile devlete verilmiştir. Bu nedenle spor yatırımlarının devlet tarafından yapılması gereği ifade edilmiştir.

Türk spor politikasını oluşturan unsurları sekiz boyutta incelemek mümkündür. Bunlar teşkilatlanma, özel federasyonlar, tesis, eğitim, sponsorluk, sporcu sağlığının korunması, uluslararası ilişkiler ve spor ortamıdır (Sunay, 2006).

Ülkemizde spor, hem tesisleşme, hem de sporun yaygınlaşması açısından çağdaş ülkeler seviyesinin çok altında kalmıştır. Uluslararası müsabakalarda son dönemde bireysel anlamda bazı önemli başarılar elde edilmiş olmasına rağmen, sporun Türk toplumu içerisinde henüz bir felsefe ya da yaşam tarzı haline geldiğini söylemek mümkün değildir. Nüfusumuzun yüzde 44-45'i, 5-24 yaş grubunda yer alan ve spora başlaması gereken çocuk ve gençlerden oluşmaktadır. Gelişmiş ülkelerde söz konusu yaş gruplarındaki nüfusun neredeyse tamamı aktif spor yapmakta iken, ülkemizde bu oran yine bindeler düzeyindedir. 1999 yılı verilerine göre Türkiye'de futbol hariç 5.437 adet spor kulübü ve 178.448 faal lisanslı sporcu bulunmaktadır (DPT, 2000, 51).

Kamu tarafından gerçekleştirilen spor tesisi yatırımlarının hem planlamasında, hem de işletilmesinde önemli sorunlar bulunmaktadır. Tesis planlaması, merkezi yönetim tarafından yapılmakta ve yerel bir yapılanma oluşturulmadığı için bölgenin ihtiyaçları ve özellikleri tespit edilememektedir. Yapılan yatırımlar daha çok siyasi baskılar sonucunda gerçekleştirilmektedir. Bunun yanı sıra, diğer kamu yatırımlarında olduğu gibi, yapımına başlanan spor tesislerinde, gerek yönetim değişiklikleri sonucu kaynak aktarımının durması, gerekse yeterli kontrol mekanizmalarının mevcut olmaması veya iyi işlememesi sonucunda zamanında bitirilememekte ve yapım maliyetleri artmaktadır (DPT, 2000, 2).

Başka bir ifade ile aslında sorun, spor tesisi sayısının yetersizliği değil, yanlış planlama ve uygulamalar nedeniyle verimsiz kullanılmasıdır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü verilerine göre Türkiye'deki spor tesisi sayısı 1506'dır. Mevcut aktif sporcu sayısı dikkate alındığında bu sayı yetersiz değildir. Ancak bu tesislerin önemli bir kısmı standartlara uymaması, tek spor dalının kullanımına müsait olması veya ulaşım sorunun olması gibi birçok sebepten dolayı verimli bir şekilde kullanılmamaktadır. Kısaca, kamu kurum ve kuruluşları tarafından yapılan spor tesis yatırımları, sayıları az olmamasına rağmen, yanlış planlamalar, yerleşim hataları ve sporun halka yaygınlaştırılması amacı ile kullanılmaması nedeniyle atıl durumdadır ve işlevlerini yerine getirememektedir (DPT, 2000, 52).

Bunun yanı sıra, sporu yönlendiren diğer kurumlardan da tesisleşme yönünde gerekli destek gelmemektedir. Belediyeler ve diğer yerel yönetimler, yatırımlarını politik kaygı ve siyasi amaçlarla gerçekleştirmekte ve "herkes için spor" ilkesi

doğrultusunda yatırımlar yerine, futbol başta olmak üzere popüler spor dallarına yönelik yatırımlar yapmaktadırlar. Diğer taraftan spor kulüpleri, kısa vadeli başarılar peşinde miyop bakış açısı ile tesisleşme yerine, sporcu transferlerine çok yüklü miktarlarda kaynak ayırmaktadır (DPT, 2000, 3).

Diğer önemli bir sorun mevcut tesislerin işletilmesidir. Kamu tarafından işletilen tesisler yaklaşık %15 gibi bir verimle çalışmaktadır. Söz konusu tesislerde yetişmiş bilgili uzman yönetici ve personel bulunmamaktadır. Mevcut personele spor bilinci ve yönettikleri spor tesisinin işletilmesi ve yönetimi hususunda hiçbir eğitim verilmediğinden spor tesisleri verimli kullanılamamaktadır. Örneğin bu tesislerde halkın spora ilgisini arttırmak için herhangi bir spor programı düzenlenmemektedir. Hatta bu tesisler, otopark vb. gibi farklı amaçlarla kullanılmaktadır (DPT, 2000, 53).

2.3.1. Türkiye’de Sporun Yöneten Kurum ve Kuruluşlar

Ülke sporunu yönlendiren ve yöneten kuruluşları kamu ve özel olarak ikiye ayırmak mümkündür. Kamu kurum ve kuruluşlarının en önemlileri, Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM), Spor Federasyonları, Milli Eğitim Bakanlığı, Üniversitelerin Spor Birlikleri, Beden Eğitimi ve Spor Bölümleri, Silahlı Kuvvetlerin Beden Eğitimi ve Spor Bölümleri ve Belediye Başkanlıkları, İl Özel İdare Müdürlükleri gibi yerel yönetimler ve müdürlüklerdir. Diğer taraftan spor yönetiminde aktif rol oynayan özel spor kuruluşları ise Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK), Spor Kulüpleri, Türk Spor Vakfı ve diğer spor faaliyetleri için kurulan vakıflar, Türkiye Spor Yazarları Derneği (TSYD) ve Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonudur (Cankalp, 2005, 23).

Kamu kuruluşları arasında en önemlisi, 1986 yılında kabul edilen 3289 sayılı kanun ile yürürlüğe giren GSGM’dir. GSGM, Başbakanlığa bağlı ve tüzel kişiliğe sahip bir kuruluştur. GSGM’nin görevleri şunlardır (GSGM Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun, 1986, 3) :

- Vatandaşın ve okulda gençlerin fizik, moral güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek, gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek, bilgi ve beceri kursları düzenlemek, gençlerin kötü alışkanlıklardan korunması için gerekli tedbirler almak.

- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bütün öğretim kurumlarının, yurtiçi ve yurtdışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç vb. ihtiyaçları sağlamak.

- İzcilik, gençlik ve spor faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak, spor idarecisi, antrenör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını arttırmak, eğitim merkezleri kurmak.

- Sporcu ve spor kulüpleri ile gençlik derneklerinin tescil, vize, aktarma işlemlerini yapmak.

- Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek.

- Beden eğitimi, gençlik ve spor faaliyetleri için gerekli olan gençlik merkezleri, kampları ile saha, tesis ve malzemelerini yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak.

- Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak.

- Spor müsabakalarında milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak.

- Futbol müsabakalarında müşterek bahis (Spor-Toto ve Spor Loto) düzenlemek, yönetmek.

- Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi arttıracak yayınları yapmak, faaliyette bulunmak.

- Gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesi hususunda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak.

- Milletlerarası spor teması münasebetlerinde, Resmi Merci görevini yapmak.

- Bu kanuna göre Tescili yapılmış bulunan Spor Kulüp ve Kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek.

- Başarılı sporculara ve çalıştıricılarına ayni ve nakit yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek.

- İlgili mevzuat ve Bakanlıkça verilen benzer görevleri yapmak.

Bu maddelerde tanımlanan görevlerinden de anlaşıldığı gibi GSGM, devletin 1982 Anayasasında da tanımlanan sporla ilgili yükümlülüklerini yerine getirmek için oluşturduğu ve sorumluluklar verdiği en önemli kurumdur. GSGM, daha önce bu amaçlarla kurulan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936), Türk Spor Kurumu (1936-1938) ve Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM)'nin (1938-1986) devamı niteliğindedir. GSGM, yerini aldığı BTGM'ne göre daha az merkezîyetçi bir yapıya sahiptir (Doğar, 1997, 89). Ademimerkezîyetçi yönetim olarak adlandırılan bu tarz yönetim, güç ve karar verme yetkisinin merkez teşkilata dâhil olmayan alt kademelere dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Hizmetlerin bir kısmının, hizmetin gerçekleştirildiği bölgedeki kurumlara yönlendirilmesi emek, enerji, maliyet vb. gibi birçok faktör açısından verimlilik ve tasarruf sağlamaktadır (Doğar, 1997, 51).

GSGM'nin âdemimerkezîyetçi yapısı, her şeyden önce en önemli danışma ve karar organı olan Merkez Danışma Kurulu'nun oluşturulmasında görülmektedir. Kurula Başbakan tarafından atanan üç kişinin yanı sıra, Milli Savunma, İçişleri, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlıkları, TMOK, TSYD, Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu ve üniversitelerin sporla ilgili birimlerinin en üst yetkilileri birer temsilciyle katılmaktadır (Doğar, 1997, 90).

GSGM, merkez ve taşra teşkilatlarından oluşmaktadır. Taşra teşkilatı illerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde ise Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü olarak kurulur. Başkanlıklarını ise illerde vali, ilçelerde ise kaymakam yapmaktadır. Gençlik İl ve Spor Müdürlükleri, Genel Müdürlüğün amaçları doğrultusunda illerdeki spor hizmet ve faaliyetlerini idare eder (Cankalp, 2005, 14).

GSGM'nin bünyesinde bulunan diğer bir organ ise spor federasyonlarıdır. Spor Federasyonları, ilgili oldukları spor dalındaki faaliyet ve çalışmaların idaresinden sorumlu ve bağımsız kuruluşlardır. Spor federasyonları, kendi spor alanlarındaki Milletlerarası Spor Federasyonu'na üye olurlar ve söz konusu federasyonun belirlediği kurallara göre faaliyetlerini sürdürürler. GSGM'nin bünyesindeki diğer bir önemli kuruluş ise Spor-Toto Teşkilat Müdürlüğü'dür. 1960 yılında faaliyete geçen müdürlük, bugün Spor Loto, Spor Toto, İddaa ve Süper Gol gibi futbola yönelik şans oyunlarını düzenlemektedir. Kurulduğu günden bugüne kadar Türk Sporunun en önemli mali kaynaklarından biri olmuş ve spor tesislerinin yapılması, başarılı sporcuların

ödüllendirilmesi ve yetiştirilmesi gibi alanlarda kullanılmak üzere büyük miktarlarda finansman sağlamıştır (Cankalp, 2005, 34-39).

Ülkemizin spor faaliyetlerinde etkin bir diğer kuruluş ise TMOK'dır. TMOK milletlerarası olimpik müsabaka ve oyunlarda Türkiye'yi temsil eden ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin üyesi olan bir kuruluştur. Bu doğrultuda, TMOK'ın görevleri, olimpik ruh ve felsefesine bağlı olarak, amatör spor dallarının ülkemizde gelişmesini sağlamak, sporun halk arasında yaygınlaşması ve gelişmesinde devlete yardımcı olmak, olimpiyat müsabakalarının Türkiye'de yapılmasını sağlamak, olimpiyatlara katılacak oyuncuları yetiştirmek ve seçmek olarak sıralanmaktadır (Cankalp, 2005, 76-79).

2.3.2. Türkiye'de Sporda Tesisleşme ve Tesis Politikası

Spor ortamının var olması için gereken en önemli unsurlardan biri spor saha ve tesisleridir. Sporun kitlelere yayılabilmesi ve benimsenmesi için gerekenlerden biri de, tüm bölgelerde, belirlenen kriterler doğrultusunda spor tesis ve sahalarının kurulmasıdır. Söz konusu kriterler zaman içerisinde çeşitli çalışmalarla belirlenmiş ve bu sayede tesislerin daha iyi planlaması hedeflenmiştir. Bu çalışmalardan ilki İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde kabul edilen kriterlerdir. Spor tesisi yapımında dikkat edilecek kriterler, ilk olarak İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde 6 madde halinde oluşturulmuştur (Salman, 1992, 170) :

- Nüfus yoğunluğu ve dağılımı
- İklim şartları
- Her derecedeki okul ve öğrenci sayısı
- Spor kulübü ve bu kulüplerde kayıtlı bulunan sporcu sayısı ile kayıtlı olmayan aktif sporcu sayısı
- Mahalli özellikler, örf ve adetler
- Gerçek ihtiyaçlar (Milli temasların yapıldığı yerler vb. gibi)

1983 yılında "Sporun Geliştirilmesinde Uygulanacak Temel İlkeler Yönetmeliği" yürürlüğe girmiş ve spor tesislerinin ve ünitelerinin ekonomik, randımanlı ve işlevsel olması gibi unsurlar benimsenmiştir. Bu çerçevede, yalnız bir spor dalına hitap eden tesislerin ancak o spor dalında ve o bölgede büyük bir

potansiyel bulunması halinde yapılması, tesislerin planlamasında yerel gereksinimlerin, ihtiyaçların ve kapasitenin dikkate alınması, belediye bulunan her yerde bir futbol, basketbol ve voleybol sahası yapılması, uluslararası ve milli yarışmaların yapıldığı ana merkezlerdeki tesislerin uluslararası standartlara uygun yapılması ve seyirci potansiyeli bulunmayan yerlerde seyirci tribünün yapılmaması gibi unsurlar öngörülmüştür (Salman, 1992, 172).

Diğer bir çalışma ise Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yapılmıştır. Bu çalışma ile yatırım kriterlerine ağırlıklar tanımlanmış ve bu şekilde öncelikler belirlenmiştir. Tanımlanan söz konusu ağırlıklar Çizelge 1’de verilmiştir.

Çizelge 1: DPT Tarafından Belirlenen Yatırım Kriter Ağırlıkları

Yatırım Kriterleri	Değişken Ağırlığı
Nüfus (Hedef Nüfus)	70
İklim	10
Mevcut Spor Tesisi Sayısı	10
Üniversite Öğrencisi Sayısı	5
Spora Duyulan İlgi	5

Kaynak: Salman, 1992, 173

Spor tesisi yatırımlarının nasıl finanse edileceği ise 3289 sayılı kanununun 14. maddesinde düzenlenmiştir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün gelirlerini, genel bütçeden ayrılan ödenekler, spor toto teşkilatından alınan paylar, spor müsabakalarından alınacak paylar, yayın hakkı gelirleri ve diğer kaynaklar oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra Devlet Planlama Teşkilatı’nın planlı yatırım programına göre tahsis edilen ödenekler ile mahalli idarelerce tahsis edilen ödenekler, spor tesisi yapımında kullanılan diğer kaynakları oluşturmaktadır. Özel İdareler ve Belediyeler bir önceki dönemdeki gelirlerinin %1’ni spor faaliyetleri için tahsis ederler ve tutarın %80’i spor tesislerinin yapımına, geri kalan %20’si ise spor malzemesi alımına tahsis edilmiştir. 3289 sayılı kanununun 26. maddesi gereği, memur ve işçi sayısı 500’den fazla olan kuruluş ve fabrikalar öncelikle kendi personeline spor yaptırmak

için spor tesisleri kurmak zorundadır. Bunun yanı sıra spor tesislerinin kurulması ve işletilmesi ile ilgili usul ve esaslar Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği'nde düzenlenmiştir (bkz. EK-4) (Cankalp, 2005, 163-175).

3. BÖLÜM

3.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Evren: Araştırmanın evreni Malatya il merkezinde bulunan toplam 71 adet spor tesisidir.

Örneklem: Araştırmanın örneklemini Malatya il merkezinde bulunan 26 adet spor tesisidir.(bkz. EK-1)

3.2. ARAŞTIRMANIN METODU

3.2.1. Metot

Bu araştırmada olması gereken durum ile mevcut durum karşılaştırıldığından betimsel bir araştırmadır. Bunun için spor tesisleriyle ilgili kaynak taraması, saha gözlemlemesi, anket, bilimsel ve güncel yayınlar incelenmiştir.

3.2.2. Verilerin toplanması

Malatya il merkezindeki kamu ve özel sektöre ait spor tesislerinin yönetim ve işletmeciliği ile ilgili bilgiler araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu (bkz. EK-2) düzenlenerek ve bizzat araştırmacı tarafından bu form uygulanarak elde edilmiştir. Ayrıca olması gereken durumun ortaya konulması için ilgili literatür taranmış ve gerekli bilgiler toplanmıştır. Bu bilgilere ek olarak, araştırmacı tarafından doğrudan gözlemler yapılarak da bilgilere ulaşılmıştır.

3.2.3. Verilerin değerlendirilmesi

Literatür taramasına göre, spor tesislerinin modern yönetim ve işletmeciliğinin nasıl olması gerektiği ortaya çıkartılmıştır. Ve böylece olması gereken durum belirlenmiştir. Daha sonra anket formundan elde edilen bilgiler “**t testi**” ne tabi tutulmuş ve değerler tablolara dönüştürülerek ifade edilmiştir. Yine anketteki 21 nci soruda, verilen 5 kriterin önem sırasına göre sıralanması istenmiş, her kritere sıra numarasına göre puan verilmiş (Not: 1 numaraya 5 puan) ve bu puanların ortalaması alınarak değerlendirilme yapılmıştır. Ayrıca araştırmaya konu olan spor tesislerinin isimleri verilmemiştir.

Bulguların değerlendirilmesinde izelgeler Şeklinde ifade edilen veriler, sayısal ve oransal olarak kamu ve özel sektöre ait spor tesisleri biçiminde karŐılaŐtırılmıŐ, buna göre de bir değerlendirme yapılmıştır.

4. BÖLÜM BULGULAR

4.1. SPOR TESİSLERİNİN GENEL ANALİZİ

Bu araştırma, Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden elde edilen veriler doğrultusunda, özel sektör ve kamuya ait EK-1'de listesi sunulan 26 adet spor tesisinden oluşan örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Söz konusu tesislere gidilerek incelemeler yapılmış, tesis yönetici ve sahipleri ile EK-2'de sunulan anket yapılarak tesislerin işletmesi ve yönetimi ile ilgili bilgiler toplanmıştır.

4.1.1. Malatya İl Merkezindeki Spor Tesislerinin Profili

Çizelge 2: Kamu ve Özel Sektöre Ait Spor Tesislerinin Yaş Ortalamalarının t-Test Sonuçları

Değişken	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	%95 Anlamlılık Aralığı	
Özel	12	12,25	6,25	8,28	16,22
Kamu	14	17,86	16,64	7,49	27,23
Tüm	26	15,06	11,45	9,64	20,36
Fark		-5,61		-15,89	5,67

$$H_0: \text{ort(Kamu)} - \text{ort(Özel)} = \text{Fark} = 0$$

$$H_a: \text{diff} < 0$$

$$H_a: \text{diff} \neq 0$$

$$H_a: \text{diff} > 0$$

$$t = -0,9779$$

$$t = -0,9779$$

$$t = -0,9779$$

$$P < t = 0,1689$$

$$P > |t| = 0,3379$$

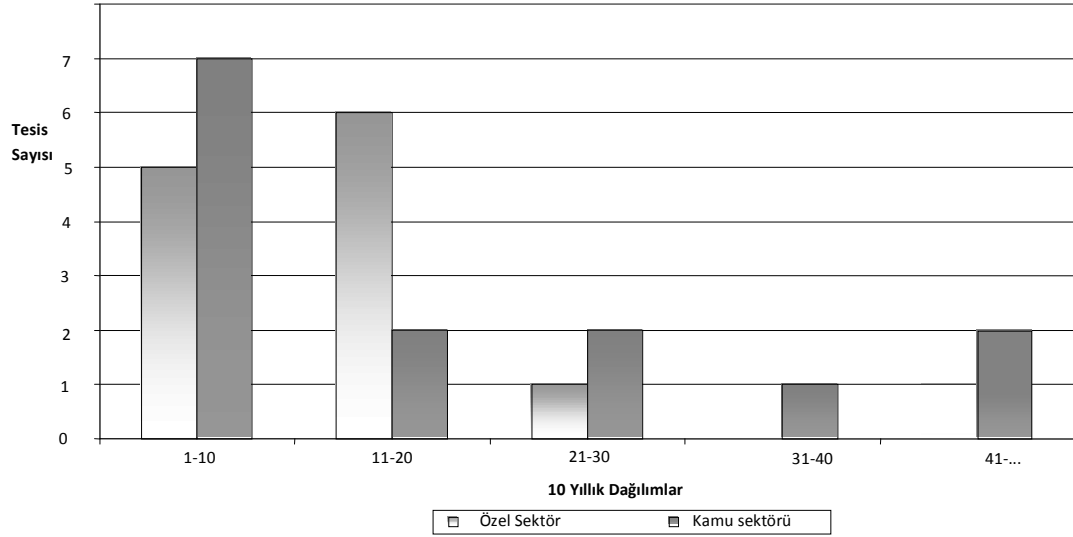
$$P > t = 0,8311$$

Not: Çizelge 2 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Çizelge 2’de örnekleme dâhil edilen tesislerin yaş ortalamalarına ait bulgular verilmektedir.

Örnekleme oluşturan tesislerin yaş ortalaması 15,06’dır. Son 5 yıl itibariyle kamu sektörü 4, özel sektör ise sadece 1 tesis yatırımı gerçekleştirmiştir. Çizelge 2’ye göre, özel ve kamu sektörü spor tesislerinin yaşları açısından bir farklılık olmamasıdır. Özel tesislerin yaş ortalaması 12,25 iken, kamu tesislerinin yaş ortalamasının 17,86 olduğu görülmektedir. Yapılan t-Test’i ile her iki seri açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiş ve iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur hipotezi istatistikî olarak reddedilememiştir. Dolayısıyla, spor tesislerinin yaşları açısından özel ve kamu tesisleri arasında önemli farklılıklar yoktur. Bu durum beklenenin aksine kamu tesislerinin daha eski olmadığını göstermektedir.

Çizim 6: 10’ar Yıllık Dönemlere Göre Spor Tesisleri Yaş Dağılımı



Not: Çizim 6 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Her ne kadar kamu ve özel sektöre bakıldığında yaş ortalamaları açısından önemli farklılıklar olmasa da, Çizim 6’ya göre, 10’ar yıllık dönemlere ayırarak dağılımlarına bakıldığında, kamunun özel sektöre göre son 10 yıl içinde daha çok yatırım gerçekleştirdiği, ancak elinde mevcut bulunan eski tesislerin yaş ortalamasını

yükselttiği görülmektedir. Her ne kadar kamuya ait tesislerin yaş ortalaması daha yüksek ise de, kamu yeni tesis sayısı itibariyle özel sektöre göre daha fazla tesise sahiptir. Başka bir ifadeyle kamu sektörü, özel sektöre göre son dönemlerde daha fazla yatırım gerçekleştirmiştir.

Çizim 7: İnönü Üniversitesi ve GSİM'ne Ait Tesislerden Fotoğraflar



İnönü Üniversitesi Soyunma Odası ve Kantini



İnönü Üniversitesi Spor Salonu



İnönü Üniversitesi Basketbol Sahası ve Tenis Kortu



İnönü Üniversitesi Futbol Sahası ve GSİM Çim Saha

Not: Çizim 7 araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Spor tesislerinin kullanılabilirliği kadar yaşları da önemlidir. Özel sektör, zaten müşteri talep ve ihtiyaçları doğrultusunda müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için tesislerini bakımlı tutmak zorundadır. Bu durum, incelenen tesislerin anket çalışmaları sırasında gözlemlenmiştir. Kamu tesisleri adına tespit yapabilmek için, bağlı oldukları kurumlara göre ayırıp incelemek daha doğru olacaktır. Örnekleme alınan kamu tesisleri Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, İnönü Üniversitesi ve Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilk ve ortaöğretim okullarına aittir. Anket çalışmaları sırasında yapılan gözlemlerde İnönü Üniversitesi ve GSİM'ne bağlı tesislerin gayet bakımlı oldukları, duş, soyunma kabini vb. gibi ek tesislerinin ve imkânlarının da yeterli olduğu ortaya çıkmıştır. Çizim 7, GSİM ve İnönü Üniversitesi'ne ait tesislerde yapılan incelemeler sırasında çekilen bazı fotoğrafları göstermektedir.

Çizim 8: İlk ve Ortaöğretim Okulları Spor Tesislerinden Fotoğraflar



Fatih Lisesi Kapalı Spor Salonu



Fatih Lisesi Soyunma Odası ve Duşlar

Not: Çizim 8 araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Diğer taraftan ilk ve ortaöğretim bünyesindeki tesislerin oldukça bakımsız olduğu gözlenmiştir. Bu tesislerin yönetimi Okul Aile Birliği'ndedir (bkz. EK-5) ve çoğu okul maddi imkânsızlıklar nedeniyle bu tesislerin bakımını gerçekleştirememektedir. Çizim 8'de bu tesislerden alınan fotoğraflar verilmiştir.

Genellikle Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okulların spor tesislerinde, tesislerin yanlış yapılandırılmasından ve maddi imkânsızlıklar nedeniyle bu yanlışların düzeltilememesinden dolayı aydınlatmaların çalışmadığı, salon parkelerinin kullanılmayacak şekilde kabarmış olduğu görülmektedir.

Çizelge 3: Çeşitlerine Göre Spor Tesislerinin Dağılımı

Tesis Çeşitleri	Kamu		Özel		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
Çim Futbol Saha	2	%14	0	%0	2
Suni Çim Futbol Saha	1	%7	0	%0	1
Halı Saha	1	%7	8	%67	9
Tribünlü Spor Salonu	7	%50	0	%0	7
Tribünsüz Spor Salonu	1	%7	2	%17	3
Tenis Kortu	1	%7	0	%0	1
Savunma Sporları Salonu ve Kondisyon Merkezi	1	%7	2	%17	3

Not: Çizelge 3 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Spor tesislerinin yönetim ve işletmeciliğinin diğer önemli bir kriteri ise, spor tesislerinin çeşidi ve hangi spor alanlarında hizmet verdiğidir. Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi, ülkemizde futbol en popüler spordur. Diğer spor branşları ise futbol kadar yaygınlaşmasını sağlayamamıştır. Bu nedenle spor faaliyetlerinin yoğunluk olarak futbol alanında sıkışması, sporun çeşitlilik açısından yaygınlaşmasında önemli bir engel olmuştur. Bu nedenle spor alanında çeşitliliğe önem vermek, sporun zenginleşmesi yanında, onu yapan insan sayısının da artmasına neden olacaktır. Çizelge 3'te, Malatya'da spor tesislerinin çeşitlerine göre dağılımı verilmiştir.

Çizelge 3'e göre, Malatya'da 7 farklı spor tesisi bulunmaktadır. Kamu ve özel sektör yatırımları incelendiğinde spor tesislerinin çeşitlerine göre önemli bir farklılaşma görülmektedir. Özel sektör yatırımlarının önemli bir kısmı halı saha olarak gerçekleşmekte iken, kamu yatırımlarının, özel sektörün rağbet göstermediği alanlara yöneldiği görülmektedir. Bu durum özel sektör açığının kamu tarafından kapatıldığını, kamu açığının da özel sektör tarafından kapatıldığını göstermektedir. Dolayısıyla kamu yatırımlarının daha çok spor salonları üzerine yoğunlaşması doğaldır.

Ancak burada dikkat çeken bir başka nokta, kamuya ait tesislerin büyük bir çoğunluğunun halka açık olmamasıdır. Örnekleme alınan 14 tesisin sadece 4 (%29) tanesi halkın kullanımına açıktır. Bu nedenle, özellikle özel sektörün halı sahaların yapımında yoğunlaşması, kamu sahalarının da halka açık olmaması, spor tesislerinin verimliliği açısından olumsuz olmuştur. Durum, insanlara spor yaptırmak bakımından ve mevcut tesislerin yeterince halka arz edilmemesi açısından, hem ekonomik hem de hizmet anlamında bir israf olarak görülmelidir.

Çizelge 4: Branşlara Göre Spor Tesislerinin Dağılımı

Spor Branşları	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Futbol	7	%47	8	%53	15	%21
Basketbol	8	%100	0	%0	8	%11
Voleybol	8	%100	0	%0	8	%11
Hentbol	8	%100	0	%0	8	%11
Güreş	3	%100	0	%0	3	%4
Boks	1	%100	0	%0	1	%1
Çim Hokeyi	2	%67	1	%33	3	%4
Badminton	4	%100	0	%0	4	%6
Tenis	1	%100	0	%0	1	%1
Masa Tenisi	3	%100	0	%0	3	%4
Atıcılık	2	%100	0	%0	2	%3
Okçuluk	1	%100	0	%0	1	%1
Atletizm	1	%100	0	%0	1	%1
Savunma Sporları	4	%50	4	%50	8	%11
Jimnastik	2	%30	3	%60	5	%7
Toplam	55	%77	16	%23	71	%100

Not: Çizelge 4 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Çizelge 4'e göre 26 spor tesisinde 15 farklı spor branşının uygulandığı anlaşılmaktadır. Futbol branşı bu dağılımda da popülaritesini korumuştur. Kamu ve özel sektöre ait tüm spor tesislerine bakıldığında futbol 15 (%58) tesiste birden oynanabilmektedir.

Yine Çizelge 4'e göre 26 spor tesisinde, tesis başına düşen ve uygulanan ortalama spor branşı sayısı ise 2.73'tür. Buna göre bütün spor tesislerinde birden fazla spor branşının uygulandığı ve bu anlamda da spor tesislerinde çok çeşitlilik ilkesine uyulduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile, örneklem içerisindeki her tesiste 3 farklı spor branşına yakın çeşitlilikte sportif aktivite yapılabilmektedir. Ancak halkın kullanımına açık 8 adet futbol tesisi bulunurken, basketbol ve voleybol gibi salon sporlarının yapıldığı 2 adet spor tesisi bulunmaktadır. Dolayısıyla açık hava spor tesislerinin sayı itibarıyla halkın daha fazla hizmetine sunulduğu, buna karşılık salon sporlarının çok gerilerde kaldığı görülmektedir. Bununla birlikte özel sektörün, özellikle savunma sporlarına (Tekvando, karate, judo gibi) kamuya göre daha fazla önem verdiği anlaşılmaktadır.

Çizelge 5: Spor Tesislerinin Saat Dilimlerine Göre Hizmet Verme Yoğunluğu

Tesisler	08 - 12		12 - 17		17 - 21		21 - 24		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
Halka Kapalı Kamu Tesisleri (10 adet)	4	%40	7	%70	4	%40	0	%0	10
Halka Açık Kamu Tesisleri (4 adet)	3	%75	3	%75	4	%100	2	%50	4
Özel Sektöre Ait Spor Tesisleri (12 adet)	0	%0	3	%25	12	%100	3	%25	12
Toplam	7	%27	13	%50	20	%77	5	%19	26

Not: Çizelge 5 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Araştırmada ulaşılmaya çalışılan bir başka hedef ise spor tesislerinin ne derecede verimli kullanılıp kullanılmadığını tespit etmektir. Bu nedenle araştırmaya dâhil edilen spor tesislerinin yoğunluk olarak çalışma süreleri çıkarılmaya çalışılmıştır. Çizelge 5’te spor tesislerinin branşlarına göre halka açık kamu, halka kapalı kamu ve özel sektör olarak üç grupta incelendiği görülmektedir. Halka kapalı kamu, 10 spor tesisinin saat 8-12 aralığında %40’ı, saat 12-17 aralığında %70’i ve saat 17-21 aralığında %40’ı yoğun çalışmaktadır. Halka açık 4 kamu tesisinin ise, saat 8-12 arasında %75, saat 12-17 arasında %75, saat 17-21 arasında %100 ve saat 21-24 arasında %50 oranında hizmet verdiği ifade edilmektedir. Buna göre halka açık kamu tesislerinin halka kapalı kamu tesislerinden daha yoğun ve sıklıkta hizmet verdiği ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan genellikle çalışan insanlara hitap eden özel sektör tesisleri ise, hizmet dilimi olarak gündüz saatlerinde oldukça düşük bir seviyede kalmasına rağmen, akşam saatlerinde hizmet süreleri yoğunlaşmaktadır.

Sonuç olarak Çizelge 5’e göre halka açık olmayan spor tesislerinin halka açık olanlara göre daha az sürede hizmet verdikleri ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 6: Spor Tesislerinin Günlük Hizmet Verme Sürelerine Göre Yoğunluğu

Tesisler	1 - 5		6 - 10		11 - 15		16 - 24		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
Halka Kapalı Kamu Tesisleri (10 adet)	0	%0	8	%80	2	%20	0	%0	10
Halka Açık Kamu Tesisleri (4 adet)	0	%0	1	%25	3	%75	0	%0	4
Özel Sektöre Ait Spor Tesisleri (12 adet)	5	%42	4	%33	3	%25	0	%0	12
Toplam	5	%19	13	%50	8	%31	0	%0	26

Not: Çizelge 6 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Çizelge 6'da spor tesislerinin günlük hizmet süreleri verilmiştir. Özellikle halka kapalı kamu tesisleri ile halka açık kamu tesisleri arasında günlük hizmet süreleri açısından önemli bir fark göze çarpmaktadır. Halka açık 4 tesisten 3 (%75) tanesi, günde 11-15 saat hizmet verirken, halka kapalı tesislerin sadece 2 (%20) tanesi 11-15 saat, 8 (%80) tanesi ise 6-10 saat hizmet vermektedir.

Kamu ve özel sektöre ait spor tesislerine göre günlük çalışma süreleri karşılaştırıldığında, özel sektöre ait 12 spor tesisinden 5 (%42) tanesinin günde 1-5 saat arası, 4 (%33) tanesinin 6-10 saat arası, 3 (%25) tanesinin de 11-15 saat arası hizmet verdiği görülmüştür. Kamu sektörüne ait spor tesislerinden halka kapalı tesislerin 8 (%80)'inin günlük 6-10 saat, 2(%20)'sinin de 11-15 saat arası, halka açık kamu spor tesislerinin ise 1 (%25) tanesinin günlük 6-10 saat arası, 3 (%75) tanesinin de günlük 11-15 saat arası hizmet verdiği görülmektedir.

Bu değerlere göre kamuya ait ve günlük 6-10 saat süreyle hizmet veren spor tesisleri sayısı özel sektöre ait günlük 6-10 saat süreyle hizmet veren spor tesislerinden daha çoktur. Aynı farklılık günlük hizmet süresi 11-15 saat olan spor tesislerinde de görülmektedir. Bu farklılıkların temelinde, özel sektöre ait spor tesislerinin özellikle gündüz saatlerinde hizmet verme sürelerinin az olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Çünkü kamuya ait ve günde 1-5 saat arası hizmet veren hiçbir spor tesisi bulunmazken, özel sektöre ait ve aynı sürede hizmet veren 5 adet spor tesisi bulunmaktadır.

Malatya il merkezinde, kamu ve özel sektöre ait 26 spor tesisi, modern yöneticilik ve işletmecilik bakımından ele alındığında, bu anlamda bilimsel kriterlere ne derecede uyulup uyulmadığının ortaya konulması, araştırmanın amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Bunun için spor tesislerinin personel ve organizasyon yapısının ortaya çıkarılması gerekir. Çizelge 7'de spor tesislerinin insan kaynakları dökümü çıkartılmıştır.

Çizelge 7: Spor Tesislerinin İnsan Kaynakları Dökümü

Personel	Kamu Sektörü (14 Tesis)				Toplam		Özel Sektör (12 Tesis)				Toplam	
	0	1	2	2'den fazla	Sayı	Oran	0	1	2	2'den fazla	Sayı	Oran
Yönetici	7	7	0	0	7	%50	0	12	0	0	12	%100
Antrenör	9	2	1	2	5	%36	8	1	0	3	4	%33
Masör	14	0	0	0	0	%0	10	2	0	0	2	%17
Hizmetli	6	3	2	3	8	%57	3	6	2	1	9	%75
Sağlık Personeli	13	1	0	0	1	%7	12	0	0	0	0	%0
Memur	12	1	1	0	2	%14	11	0	1	0	1	%8
Şoför	14	0	0	0	0	%0	11	1	0	0	1	%8
Diğer	11	1	2	0	3	%21	10	1	1	0	2	%17

Not: Çizelge 7 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Çizelge 7'ye göre 26 spor tesisinin 19'unda 1 yönetici bulunurken 7'sinde yönetici bulunmamaktadır. Bu çizelge aynı zamanda özel sektör ile kamu tesisleri arasındaki yönetim anlayışını da ortaya çıkarmaktadır. Örneklemi oluşturan 26 tesiste toplam 19 yönetici bulunmaktadır. Daha da önemlisi kamuya ait 14 tesiste sadece 7 yönetici bulunmaktadır. Kamuya ait tesislerdeki yönetim anlayışını detaylı inceleyebilmek için, ilk önce bağlı oldukları kurumlara göre sınıflandırmak gerekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarında bulunan tesisler Okul Aile Birlikleri tarafından yönetilmektedir. Bu nedenle bu tesislerin çoğunda yönetici ve profesyonel bir yönetim anlayışı bulunmamaktadır. Anket çalışması sırasında yapılan gözlemler ve görüşmeler, bu tesisler için

profesyonel bir yönetim anlayışının olmadığını göstermektedir. Milli Eğitim İl Müdürlüğü'nde yapılan görüşmelerde yönetmelikler gereği (bkz. EK-5) tesislerin tüm yönetiminin okul aile birliklerine bırakıldığı ve Milli Eğitim İl Müdürlüğü'nün spor tesisleri için ayrı ödenek ayırmadığı öğrenilmiştir.

Diğer taraftan GSİM'ne bağlı tesislerde ise yönetim fonksiyonlarının tamamen Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Dolayısıyla anılan müdürlüğe bağlı tesislerdeki yöneticiler, ilgili müdürlüğün emir ve direktifleri doğrultusunda tesisleri sevk ve idare etmek durumundadırlar. Böyle bir merkezîyetçi yönetim yapısı altında, tesislerin ayrı bütçeleri, ayrı organizasyonları da yoktur ve tüm yönetim ve işletmecilik fonksiyonları Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle pratik olarak, GSİM'ye bağlı tesislerin sevk ve idaresinde de uzman yöneticiye ihtiyaç görülmemektedir. Modern ve bilimsel yöneticilik ve işletmecilik anlayışına uymayan bu yapılanma, kamuya ait spor tesislerinin yönetici sayısı itibarıyla özel sektöre göre daha geride kaldığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Dikkat çeken bir diğer önemli farklılık ise, antrenör sayısında gözlenmektedir. Özel sektörde 4 tesiste antrenör mevcut iken, kamuda 5 tesiste görev yapan antrenör bulunmaktadır. Antrenör bulunan tesis sayıları birbirine çok yakın olsa da, antrenör sayılarına bakıldığında, kamu sektörünün toplam antrenör sayısı 12 iken, özel sektörde görev yapan antrenör sayısı 22'dir. (Not: Bazı spor tesislerinde 1'den fazla antrenör bulunmaktadır. Hatta savunma sporları alanında hizmet veren bir spor tesisinde 10 tane antrenör bulunmaktadır.) Özel sektöre ait spor tesislerinde görev yapan antrenörlerin branş dağılımına göre bir değerlendirme yapıldığında, sayısal olarak savunma sporları alanında uzman olan antrenörlerin büyük çoğunlukta (%95) olduğu görülmektedir. Çünkü özel sektöre ait spor tesislerinde görev yapan toplam 22 antrenörden 21'i savunma sporları alanında antrenörlük yapmaktadır.

Sağlık personeli açısından spor tesisleri incelendiğinde, 26 spor tesisinin sadece kamuya ait olanlarında ve 1 spor tesisinde sağlık personeli bulunmaktadır. Bununla birlikte anılan toplam spor tesislerinin sadece özel sektöre ait olanlarında ve 2 spor tesisinde masör bulunmaktadır.

Sonuç olarak insan kaynakları istihdamına göre spor tesisleri incelendiğinde, araştırma kapsamında bulunan spor tesislerinin, etkili yöneticilik ve işletmecilik bakımlarından çok yetersiz kaldıkları anlaşılmaktadır.

Çizelge 8: Seyirci Kapasitesine Göre Tesisler

Seyirci Kapasitesi	1 - 100		101 - 500		501 - ...		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
Kamu Sektörü	0	%0	5	%50	5	%50	10
Özel Sektör	5	%83	1	%17	0	%0	6
Toplam	5	%31	6	%38	5	%31	16

Not: Çizelge 8 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Çizelge 8’de, incelenen spor tesislerinin sadece 16 (%62) tanesinin sporseverlerin seyirci olarak katılımına imkân verdiği görülmektedir. Bir başka ifadeyle 16 spor tesisinin, çeşitli seyirci kapasitesinde tribüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, seyirci kapasitesine göre 1-100 seyirci kapasiteli özel sektöre ait 5 tesis bulunurken, bu kapasitede kamuya ait spor tesisi bulunmamaktadır. 101-500 seyirci kapasiteli özel sektöre ait 1, kamuya ait ise 5 spor tesisi mevcuttur. Bununla birlikte 501’den fazla seyirci kapasiteli kamuya ait 5 tesis bulunurken, özel sektörün bu seyirci kapasiteli hiç tesisi yoktur. Bu durumda seyirci kapasitesine göre spor tesislerinin işletmeciliğine bakıldığında, seyirci kapasitesi arttıkça spor tesislerinin sayısal olarak özelden kamuya doğru bir kayış yaptığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle kamu, spor yapanlara önem verdiği kadar sporu seyredenlere de önem vermektedir.

4.1.2. Malatya İl Merkezindeki Spor Tesislerinin Yönetim ve İşletmecilik Açılımlarından Analizi

Çizelge 9: Spor Tesislerinin Yönetimi ve İşletmeciliğinde Planlama

Planlamaya Verilen Önem	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Her zaman önem veririm	6	%43	0	%0	6	%23
Kısmen önem veririm	4	%29	3	%25	7	%27
Hiç önem vermem	4	%29	9	%75	13	%50
Toplam	14		12		26	

Not: Çizelge 9 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Spor tesislerinin bilimsel olarak etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve işletilmesinde, iyi bir işletme planlamasının önemi yadsınamaz. Önemli olan, mevcut insan ve madde kaynaklarını optimal seviyede hizmete sunabilmektir. Bu açıdan spor tesislerinin yönetim ve işletmeciliğinde planlama durumuna bakıldığında, Çizelge 9'a göre durum rakamlarla ifade edilmiştir. Buna göre kamuya ait spor tesislerinin yönetim ve işletmeciliğinde planlamaya daha fazla önem verildiği anlaşılmaktadır. Çünkü araştırmaya alınan ve kamuya ait toplam 14 spor tesisinin 6'sında yönetim ve işletme planlamasına her zaman önem verilirken, özel sektöre ait toplam 12 spor tesisinin hiçbirinde bu düzeyde önem verilmemektedir. Durum planlamaya "kısmen önem veririm" bakımından değerlendirildiğinde oran 4'e 3 kamu tesisleri lehine olmaktadır. Yine aynı konu spor tesislerinin yönetim ve işletmeciliğinde planlamaya "önem vermem" açısından değerlendirildiğinde kamuya ait 4 spor tesisi var iken özel sektöre ait bu sayı 9'dur.

Çizelge 10: Yöneticilerin, Yönetim ve İşletmecilikte Uzman Görüşüne Verdikleri Önem

Uzman Görüşüne Verilen Önem	Kamu		Özel		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
Danışmanlık hizmeti almam	6	%43	7	%58	13
Kısmen alırım	3	%21	0	%0	3
Her zaman alırım	5	%36	5	%42	10
Toplam	14		12		26

Not: Çizelge 10 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Bir yöneticinin alanı ne olursa olsun yönetimle ilgili bütün konuları en iyi şekilde bildiğini iddia etmesi ve böylece başkalarının görüşlerine ihtiyaç duymaması modern yöneticilik ve işletmecilik anlayışına uymaz. Yönetilen alan ne olursa olsun yöneticinin uzman görüşüne başvurması hem kendisi hem de başında bulunduğu işletme açısından önemli olmaktadır. Bu itibarla, araştırmaya konu olan spor tesisleri yöneticilerinin uzman görüşüne ne derece başvurdukları araştırılmış ve sonuçları rakamlarla Çizelge 10'da verilmiştir. Çizelge 10'a göre, kamu ve özel sektöre ait toplam 10 spor tesisi yöneticisinin aynı sayılarda yönetim ve işletmecilik konularında uzman görüşüne “her zaman” başvurdukları görülmektedir. “Kısmen uzman görüşüne başvururum” diyen 3 spor tesisi yöneticisinin tamamı kamuya ait spor tesisi yöneticileridir. “Danışmanlık hizmeti almam” diyen 13 spor tesisinin yönetici dağılımı ise 6 kamu 7 de özel tesis yöneticisidir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta yöneticilerin tam anlamıyla kendilerini alanlarında yeterli görmeleridir. Bu durum modern yönetim ve işletmecilik açısından önemli bir sapma olarak ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 11: Spor Tesislerinin Gelir Kaynakları

Gelir Kaynakları	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Kullanıcı ücretleri	5	%26	12	%100	17	%55
Kamu ödenekleri	11	%58	0	%0	11	%35
Sponsorluk gelirleri	0	%0	0	%0	0	%0
Reklam gelirleri	1	%5	0	%0	1	%3
Diğer (Şenlik, Konferans...)	2	%11	0	%0	2	%6
Toplam	19		12		31	

Not: Çizelge 11 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Spor tesislerinin gelir kaynakları kullanıcı ücretleri, kamu ödenekleri, sponsorluk gelirleri, reklam gelirleri ve diğer gelirler olarak kategorilere ayrılıp incelenmiştir. Bu durum Çizelge 11’de sayısal olarak verilmiştir.

Kullanıcı ücretlerine göre gelir kaynaklarını belirleyen özele ait 12, kamuya ait 5 tesis bulunmaktadır. Gelir kaynaklarını kamu ödeneklerine göre belirleyen özel sektör tesisi yok iken, 11 kamu tesisi bulunmaktadır. Sponsorluktan gelir elde eden kamu ve özel sektöre ait hiçbir spor tesisi bulunmamaktadır. Reklam gelirlerinden sadece kamu sektöründen bir tesis yararlanırken, sıralanan gelir kaynakları dışında gelire sahip özel sektöre ait hiçbir tesis bulunmazken, kamuya ait 2 tesis bulunmaktadır.

Özel sektöre ait toplam 12 spor tesisinin tamamının gelir kaynaklarını kullanıcı ücretlerinden sağlaması doğaldır. Ancak, sponsorluk ve reklam gelirleri konusunda gerekli duyarlılığı göstermeyişleri, modern yönetim ve işletmecilik açısından önemli bir eksikliklerdir.

Kamuya ait spor tesislerinin büyük oranda gelirlerinin devlet tarafından karşılanması normaldir. Ancak, bir tesisin kendi varlığını sürdürebilmesi ve daha

yeterli ve nitelikli hizmet sunabilmesi açısından başka gelirlere de sahip olması, iyi yönetim ve işletmeciliğin bir gereğidir. Bu anlamda kamuya ait 5 spor tesisinin kamu ödenekleri dışında kullanıcı ücretlerinden de yararlanmış olması anılan yönetim ve işletmecilik anlayışıyla paralellik göstermektedir.

Çizelge 12: Bakım-Onarım Harcamalarının Gelirlere Oranı

Oranlar	Kamu		Özel		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
%1 - %10	2	%33	1	%8	3
%11 - %20	0	%0	0	%0	0
%21 - %40	2	%33	5	%42	7
%41 - %70	0	%0	1	%8	1
%71'den fazla	2	%33	5	%42	7
Toplam	6	%33	12	%67	18

Not: Çizelge 12 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Tesislerde bakım onarım çalışmalarının ne oranda yapıldığını görmek amacıyla, yöneticilere gelirlerinin ne kadarlık kısmını bakım onarım çalışmalarına harcadıkları sorulmuş ve alınan cevaplar Çizelge 12’de özetlenmiştir. Bu soruya ilk ve ortaöğretim kurumları ile GSİM’nden cevap alınamamıştır. Dolayısıyla kamudan sadece 6 tesis incelemeye dâhil edilmiştir. İncelemeye alınmayan tesislerden ilk ve ortaöğretim kurumlarının bünyesinde bulunan tesislerin bakımsız olduğu gözlenmiştir. GSİM bünyesine devletten aktarılan bütçenin özellikle hangi spor tesisine ayrılması gerektiği belirtilmediği için, hangi spor tesisine ne kadar harcama yapıldığı da bilinmemektedir.

Tesisler incelendiğinde, özel sektör tesislerinin kamuya göre daha yüksek oranda bakım-onarım harcaması yaptıkları görülmektedir. Kamu tesislerinin %33’ü sadece %1-10 gibi düşük bir oranda bakım harcaması yaparken, özel sektör tesislerinin biri hariç tamamı, %21 ve daha fazla oranda harcama yapmaktadır. Özel sektördeki tüm tesislere bakıldığında %92 oranında tesisin, %21’den daha fazla miktarda harcama yaptığı anlaşılmaktadır.

Çizelge 13: Spor Tesislerinde Fiyat Belirleme Kriterleri

Fiyat Belirleme Kriterleri	Kamu		Özel		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
Diğer spor tesislerinin ücretleriyle orantılı olarak belirlerim	2	%50	7	%58	9
Yaptığım hizmetin kalitesine göre belirlerim	2	%50	5	%42	7
Giderlerime göre belirlerim	0	%0	0	%0	0
Günün koşullarına göre belirlerim.	0	%0	0	%0	0
Toplam	4		12		16

Not: Çizelge 13 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Spor tesislerinin ister özel ister kamuya ait olsun elektrik, su, temizlik, ısıtma vb. gibi belirli giderleri vardır. Bir spor tesisinin varlığını devam ettirebilmesi için, en az giderleri kadar bir gelire sahip olması şarttır. Özellikle özel sektör spor tesisleri varlıklarını devam ettirebilmek için, birinci derecede bu durumu göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Çünkü birinci amaç para kazanmaktır. Özel sektör kadar olmasa da, varlığını devam ettirebilmesi için kamuya ait spor tesislerinin de en azından amortisman payları kadar bir gelire sahip olmaları yararlıdır. Her ne kadar kamuya ait spor tesislerinin gelirlerinin büyük çoğunluğu devlet tarafından karşılanırsa da, kendine ait özgelir ya da gelirlere sahip olması, modern yönetim ve işletmeciliğin bir gereğidir. Durum Çizelge 13'te sayılarla ifade edilmiştir.

Çizelge 13'e göre spor tesislerinin varlıklarını devam ettirebilmek ve buna dayalı olarak beklenen hizmeti yeterli derecede sunabilmek için gerek duydukları akçal gelirleri tespit etme usul ve yöntemleri sayısal olarak verilmiştir. Tesislerin yönetim ve işletmeciliğinde fiyat belirleme politikalarını "diğer spor tesislerinin ücretleriyle orantılı olarak belirlerim" anlayışına göre yapan özele ait toplam 12 spor tesisinden 7 (%58), kamuya ait ise toplam 4 spor tesisinden 2 (%50) tesis bulunmaktadır. Özele ait 12 tesisten 5 (%42)'i, kamuya ait 4 tesisten 2 (%50)'si fiyat belirleme politikalarını "yaptığım hizmetin kalitesine göre belirlerim" anlayışına sahip

iken, hiçbir spor tesisi yöneticisi, fiyat belirleme politikalarını “giderlerime göre belirlerim” ve “ günün koşullarına göre belirlerim” anlayışına sahip değildir.

Bu değerler ışığında tesislerin fiyat belirleme politikalarında hizmette rekabet ve hizmette kaliteye göre bir ücretlendirmenin değer bulunduğu ve bunun da yukarıda belirlenen oranlarda hayata geçirildiği anlaşılmıştır.

Çizelge 14: Tesislerin Tanıtım ve Reklam Faaliyetleri

Tanıtım ve Reklam Durumu	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tanıtım yapmıyorum	13	%93	9	%75	22	%85
%1 - %10	1	%7	3	%25	4	%15
%11 - %20	0	%0	0	%0	0	%0
%21'den fazla	0	%0	0	%0	0	%0
Toplam	14		12		26	

Not: Çizelge 14 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Tesislerde uygulanması gereken modern yönetim ve işletmecilik anlayışının göstergelerinden biri de, tesisle ilgili tanıtım ve reklam faaliyetleridir. Tesis yöneticilerinin, tesislerin tanıtım ve reklam faaliyetlerine bütçelerinden ne kadar pay ayırdıkları sorulmuş ve sonuçlar Çizelge 14'te gösterilmiştir. Buna göre, tesislerin 3 (%25)'ü özel, 1 (%7)'i de kamuya ait olmak üzere toplam 26 tesisten 4 (%15) tanesi tanıtım ve reklam faaliyetlerine yer vermektedir. Çizelge 14'ten elde edilen bu bulgulara göre, tesis yöneticilerinin yönetim ve işletmecilik açısından yerine getirmek durumunda oldukları tanıtım ve reklam faaliyetlerine büyük oranda yer vermedikleri ve böylece modern işletmecilikten sapma gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu durum, spor tesislerinin etkili ve verimli bir şekilde işletilmediğinin de bir göstergesidir. Özellikle özel sektörün tanıtım ve reklam faaliyetlerinde bulunmaması, giderlerin ve buna bağlı olarak maliyetin artması endişesinden kaynaklanmış olabilir. Ancak kamuya ait spor tesislerinde de benzer durumun var olması düşündürücüdür. Bunun

nedenini, kamuya ait spor tesislerinin yönetiminin ve harcamalarının GSİM tarafından belirlenmesinden ve bunun için ayrıca bir ödenek ayrılmamasından kaynaklandığı şeklinde değerlendirmek de mümkündür.

Çizelge 15: Tesislerde Çok Amaçlılık İlkesi

Faaliyetler	Kamu		Özel		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
Düğün	0	%0	0	%0	0
Konferans	3	%16	0	%0	3
Tören	4	%21	0	%0	4
Halk Oyunları	5	%26	0	%0	5
Şenlik	4	%21	0	%0	4
Konser	3	%16	0	%0	3
Toplam	19		0		19

Not: Çizelge 15 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Tesislerin etkin ve verimli bir şekilde idare edilmesi, modern yönetim ve işletmecilik anlayışının bir gereğidir. Bu anlamda etkinlik ve verimlilik, yönetim ve işletmeciliğin aynı zamanda çok amaçlılık ilkesine de uyum göstermesidir. Bir tesisin isminin spor ile anılması, o tesiste sadece ve doğrudan sportif hizmetlerin sunulacağı anlamına gelmemelidir. Birincil amaç spor olmasına karşın, başka alanlarda da hizmete açık tutulması anlamına gelmelidir. Araştırmaya konu olan spor tesislerinin çok amaçlılık ilkesine uyma düzeyleri Çizelge 15’te verilmiştir.

Çizelge 15’e göre, özel sektöre ait toplam 12 spor tesisinin düğün, konferans, tören, halk oyunları, şenlik ve konser alanlarından hiçbirinde hizmet vermemesi, çok amaçlılık ilkesinden bir sapmadır ve düşündürücüdür. Bu durumda özel sektöre ait spor tesislerinde, tesislerin ismine münhasıran sadece sportif faaliyetlerin yapılması gereği inancının sahip olması, dolayısıyla modern yönetim ve işletmecilik anlamında

yeterli bilgi ve deneyime sahip olunmaması, tesislerde nitelikli ve yeterli hizmet verilemediğinin bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Ancak kamuya ait spor tesislerinde düğün alanı dışında kalan diğer alanlarda kısmen hizmet sunulmakla, çok amaçlılık ilkesine uyulduğu görülmektedir.

Çizelge 16: Tesis Yöneticilerinin Başarı Kriterleri

Başarı Kriterleri	Kamu	Özel	Genel Ortalama
Tesis kullanan sporcu sayısına önem veririm	4,1	4,8	4,4
Tesisin ekonomik gelirine önem veririm	3	3,1	3,0
Tesisten yararlananların memnuniyetine önem veririm	4	2,8	3,4
Tesisin hizmet verme süresine önem veririm	2,7	3,3	3,0
Tesisin çok amaçlı kullanımına önem veririm	1,1	1,0	1,1

Not: Çizelge 16 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Tesis yöneticilerinin kendi işlerini daha başarılı bir şekilde yöneteceklerine inandıkları kriterler ve bu kriterlere verdikleri önem derecelerinin sonuçları Çizelge 13'te rakamlar halinde sunulmuştur. Çizelge 16'ya göre tesislerinde spor yapan insan sayısına göre en başarılı şekilde yöneteceğine inanan tesis yöneticileri dağılımına bakıldığında, 4,8 ortalamayla özel sektöre ait spor tesislerinde, bu konuya kamuya ait spor tesislerine göre daha fazla önem verildiği anlaşılmaktadır. Çizelgeye göre kamu sektörünün sporcu sayısına, özel sektöre göre daha az önem vermesine rağmen kriterler arasında en fazla tercih ettiği seçenek de yine bu kriter olmuştur. Özel sektör spor tesislerinde başarı kriterini tesisin ekonomik geliriyle, müşteri memnuniyetiyle ve tesisin hizmet verme süresiyle ölçen yöneticiler birbirine yakın orandadırlar. Ancak müşteri memnuniyetine daha fazla oranda önem vermesi beklenen özel sektör yöneticileri bu konuda kamu sektörü yöneticilerinin gerisinde kalmışlardır.

Çizelge 17: Tesislerde Üyelik Hizmeti

Üyelik Hizmeti	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Üyelik Hizmeti Veririm	2	%14	4	%33	6	%23
Üyelik Hizmeti Vermem	12	%86	8	%67	20	%77
Toplam	14		12		26	

Not: Çizelge 17 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Tesis yöneticilerinin modern işletmecilik anlayışına göre yapması gerekli işlerden biri de, tesisi kullanan müşteri sayısını artırarak daha fazla gelir elde etmektir. Tesis gelirleri, tesisi kullanan insanları, hem spor tesisindeki sportif hizmetleri artırarak, hem de onlara ekonomik avantajlar sağlayarak yerine getirilebilir. Bu maksatla tesislerde üyelik hizmeti vermek modern işletmecilik açısından bir uygun davranış tarzıdır. Tesislerdeki üyelik hizmeti konusu incelenmiş ve sonuçları tablo halinde Çizelge 17'e verilmiştir. Buna göre toplam 26 tesisin 6 (%25)'sında spor tesislerinden yararlanmak için üyelik hizmetinin sunulduğu görülmektedir. Konuya kamu ve özel sektör itibarıyla bakıldığında üyelik hizmeti veren 6 tesisin 4 (%33)'ü özel sektöre, 2 (%14)'si de, kamuya ait tesislerdir.

Çizelge 17'den elde edilen bulgulara göre, işletmecilikte müşteri devamlılığını sağlayan ve hizmet süresini planlı ve sürekli kılan üyelik aracılığıyla hizmet verme anlayışı yeterli düzeyde gerçekleştirilememektedir. Diğer bir ifade ile işletmeler, ister özel ister kamu olsun, günlük müşteri sıklığına göre yönetim ve işletmecilik anlayışı içerisinde tesislerini sevk ve idare etmektedirler.

Üyelik hizmetinden yararlanan 6 spor tesisinin 4'ünün özel sektöre 2'sinin de kamu sektörüne ait olması bir anlamda özel sektörün kamuya göre üyelik hizmeti anlayışına kısmen de olsa daha fazla önem verdiği anlaşılmaktadır.

Çizelge 18: Yöneticilerin, Yönetim ve İşletmecilikte Müşteri Eleştirilerine Verdikleri Önem

Müşteri Eleştirilerine Verilen Önem	Kamu		Özel		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
Dikkate almam	0	%0	0	%0	0
Kısmen dikkate alırım	5	%36	2	%17	7
Tamamen dikkate alırım	9	%64	10	%83	19
Toplam	14		12		26

Not: Çizelge 18 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Modern yöneticilik ve işletmecilik anlayışına göre tesislerini idare etmek zorunda olan yöneticiler, müşteri eleştirilerini dikkate almak zorundadırlar. Çizelge 18’de yöneticilerin, yönetim ve işletmecilikle ilgili, müşterilerin eleştirilerine ne derecede açık olup olmadıkları gösterilmiştir. Çizelgede görüldüğü gibi, kamu ve özel sektör spor tesisi yöneticilerinin hepsi belirli düzeyde müşteri eleştirilerini dikkate almaktadırlar. Bu durum, spor tesislerinin yönetim ve işletilmesinde müşteri memnuniyetinin ön plana alındığının da bir göstergesidir. Ancak müşteri eleştirilerinin “kısmen ve tamamen dikkate alırım” açısından değerlendirildiğinde kamu ve özel sektör yöneticileri arasında farklılıklar vardır. 14 kamu tesisi yöneticisinin 5 (%36)’i kısmen, 9 (%64)’u da tamamen dikkate alırım derken, toplam 12 özel sektör tesisi yöneticisinin 2 (%17)’si kısmen, 10 (%83)’u da tamamen dikkate alırım demektir. Böylece hem kamu hem de özel sektöre ait spor tesisi yöneticilerinin önemli oranda müşteri eleştirilerine açık oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum modern yönetim ve işletmecilik açısından paralellik göstermektedir.

Çizelge 19: Sportif Hizmetleri Kolaylaştırıcı Ek Tesisler

Ek Tesisler	Kamu		Özel		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
Soyunma Odası	55	%62	34	%38	89
Sauna	1	%50	1	%50	2
Duş	147	%70	62	%30	209
Tuvalet	153	%85	28	%15	181
Basın Odası	1	%100	0	%0	1
Hakem Odası	2	%100	0	%0	2
Personel Ofisi	2	%50	2	%50	4
Toplam	361	%74	127	%26	488

Not: Çizelge 19 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Tesislerin inşa özellikleri incelendiğinde, duş, sauna vb. gibi konfor artırıcı yardımcı ek tesisler açısından özel ve kamu arasında önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ek birimlerin dökümü Çizelge 19’da verilmiştir.

Çizelge 19’a göre özel sektör tesisleri, sportif hizmetleri kolaylaştırıcı ek tesisler açısından sayısal anlamda kamuya göre çok geride kalmaktadır. Soyunma odalarının toplam %62’si, duşların %70’i, tuvaletlerin ise %85’i kamuya aittir. Basın odası ve hakem odası sadece kamu tesislerinde bulunmaktadır. Aslında, mevcut yapıların sportif hizmetleri kolaylaştırıcı ek tesislerin yeterliliğini, tesislerin hizmet sunma kapasitesini de dikkate alarak karşılaştırmak gerekmektedir. Bu durumda Çizelge 19’a göre, kamuya ait spor tesislerinin sportif hizmetleri kolaylaştırıcı ek tesisler açısından özel sektöre göre daha önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle kamu, özel sektöre göre sportif hizmeti ön planda tutmaktadır.

Çizelge 20: Spor Tesislerinde Yardımcı Hizmet Birimleri

Yardımcı Hizmet Birimleri	Kamu		Özel		Toplam
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	
Otopark	4	%33	8	%67	12
Yönetim odası	8	%44	10	%56	18
Dinlenme ve Bekleme Odası	6	%35	11	%65	17
Kondisyon Salonu	2	%40	3	%60	5
Kafeterya	4	%40	6	%60	10
Isınma ve Hazırlık Alanı	4	%25	12	%75	16
Isıtma Sistemi	11	%58	8	%42	19
Aydınlatma Sistemi	13	%52	12	%48	25
İlk yardım Odası	1	%100	0	%0	1
Spor Kütüphanesi	0	%0	0	%0	0
Toplam	53	%43	70	%57	123

Not: Çizelge 20 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Spor tesislerinin önemli bir diğer özelliği ise otopark, aydınlatma vb. gibi ek hizmet birimleridir. Tesislerde hizmetlerin daha kolay ve ergonomik verilmesini sağlayan bu birimler, daha fazla insanın spor yapmasında ve ilgili tesisleri tercih etmelerinde önemli bir etkidir. Çünkü aydınlatma, ısınma ve hazırlık alanları, kondisyon salonları, doğrudan spor faaliyetlerini etkilerken, otopark, dinlenme ve bekleme odası, ilk yardım odası gibi diğer unsurlar spor öncesi ve sonrasındaki kullanım kalitesiyle beraber müşteri memnuniyetini attırmakta ve spor tesislerine daha fazla katılımcı çekerek sporun yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Çizelge 20'ye göre, 1 kamu tesisi hariç tüm spor tesislerinde aydınlatma sistemi bulunmaktadır. Kamu ve özel sektöre ait spor tesislerinin %96 oranında aydınlatma sistemine sahip olması aslında sportif hizmetlerin geceleri de verilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmış ve işletmecilerde buna uymuşlardır. Çünkü özellikle çalışan işçi ve memur kesimin sportif ihtiyaçlarını karşılamak için, mesai dışı saatlerde spor tesislerinin açık olması gereği ve modern işletmecilik açısından da bu gereğin

karşılanması için bilimsel ve etkili çözüm yollarının üretilmesi modern işletmeciliğin gereklerindedir.

Spor tesislerinin %96'sının aydınlatma sistemine sahip olması, ancak yeterli düzeyde aydınlatılıp aydınlatılmadığı araştırmanın konusu dışında olmasına rağmen tartışılması gereken bir konudur. Çünkü yeterli bir aydınlatma, tesislerden hizmet alanların daha sağlıklı görmelerini ve böylece daha nitelikli ve sağlıklı sportif hizmet almalarını kolaylaştıracaktır. Buna bağlı olarak ilgili tesislerde daha fazla sayıda insanın spor yapma ihtimali de artacaktır.

Sağlıklı sportif hizmet vermek açısından, aydınlatma kadar tesislerde ilkyardım odasının bulunması da önemlidir. Ancak ilkyardım odası sadece 1 kamu spor tesisinde bulunmaktadır. Bu durum, sportif hizmetlerin sunulmasında ilkyardıma önem verilmediğinin bir göstergesidir. Aslında kapısız ve penceresiz nasıl bir ev düşünülmez ise, ilkyardım odası olmayan bir spor tesisi de düşünülmemelidir. Spor tesislerinin işletmeciliğinde bunu önemli bir eksiklik olarak görmek gerekir.

Yine spor bir eğitim aracı olarak düşünüldüğünde, spor tesislerinin sadece bedenen değil aynı zamanda zihinsel anlamda da çeşitli egzersizlerin yapıldığı bir alan olarak görülmesi gerekir. Bu ihtiyacın giderilmesi için de, doğrudan ya da dolaylı olarak sporla ilgili yazılı ve görsel bilgileri içeren bir kütüphanesinin olması da gerekir. Ancak araştırmaya konu olan spor tesislerinin hiçbirinde bu alanda kütüphane ya da buna benzer bir birim bulunmamaktadır.

Diğer taraftan otopark, dinlenme ve bekleme odası, kafeterya ve ısınma ve hazırlık alanları gibi öteki hizmet birimleri incelendiğinde, kamuya ait spor tesislerinin özel sektöre göre sayısal olarak çok gerilerde kaldığı anlaşılmaktadır. Bu anlamda özel sektöre ait 8 adet otopark bulunurken, kamuya ait 4 adet otopark bulunmaktadır. Aynı durum yönetim odası, dinlenme ve bekleme odası, kafeterya, ısınma ve hazırlık alanı gibi hizmet birimlerinde de görülmektedir. Bu farklılığın özel sektörün, müşteri memnuniyetine daha fazla önem vermesine ve daha çok sayıda müşteri çekmek isteyişine bağlı olmaktan kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Gerek kamu, gerekse özel sektöre ait tesislerden, hem kendi müşteri potansiyelinin artması, hem de kamusal yarar sağlama açısından, sporun toplumsal faydalarını da düşünerek, kurumsal sosyal sorumlulukları gereği sporun

yaygınlaştırılması için faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Malatya il merkezindeki spor tesislerinin bu konuyla ilgili ne tür faaliyetlerde bulduklarını araştırılmıştır.

Önceki bölümlerde verildiği gibi örneklemedeki 26 tesisin sadece 16 (%62) tanesi halkın kullanımına açıktır. Özel sektörün zaten halka açık olduğunu göz önüne alarak, kamuya ait tesislerden sadece 4 tanesinin halka açık olması önemli bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır.

Çizelge 21: Tesislerin Mesai Dışı Hizmet Verme Durumları

Mesai Dışı Hizmet Verme Durumu	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Hizmet vermem	3	%21	0	%0	3	%12
Kısmen hizmet veririm	4	%29	1	%8	5	%19
Her zaman hizmet veririm	7	%50	11	%92	18	%69
Toplam	14		12		26	

Not: Çizelge 21 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Spor tesislerinin sadece mesai saatlerinde hizmet vermesi, diğer zamanlarda ise kapalı bulunması, etkinlik ve verimlilik bakımından modern yönetim ve işletmecilik anlayışıyla bağdaşmayan bir durumdur. İnsanlara sporu sevdirmek ve daha çok insanın spor yapmasına olanak sağlamak gibi modern yönetim anlayışına sahip tesis yöneticileri, mesai saatleri dışında da tesislerde hizmet vermek durumundadırlar. Çünkü mesai saatlerinden dolayı, genellikle geceleri spor yapma imkânı bulan çalışan kesim, tesislerin hizmet vermemesinden dolayı bu imkanı kullanamamaktadırlar. Bu durum, esas kuruluş nedenleri spora hizmet olan bu tesislerin, etkin ve verimli kullanılmasının önündeki en büyük engellerden bir tanesidir.

Tesis yöneticilerine mesai saatleri dışında talep olması durumunda tesislerini kullanıma açıp açmadıklarını sorulmuş ve sonuçlar Çizelge 21’de gösterilmiştir. Buna göre, kamuya ait 14 spor tesisinin 3’ünde mesai saatleri dışında hizmet verilmemektedir. Özel sektöre ait spor tesislerine bakıldığında “hizmet vermem“

yönetici yoktur. Bu durum özel sektörün kamuya göre tesisleri daha etkili ve verimli kullandığının da bir göstergesidir. Duruma “kısmen hizmet veririm ve “her zaman hizmet veririm” bakımından bakıldığında, özel sektöre ait 12 (%100), kamu sektörüne ait 11 (%79) tesis olumlu yanıt vermiştir.

Çizelge 22: Tesislerde Hizmet Sunumunda Milli Sporculara Gösterilen Ekonomik Avantajlar

Milli Sporculara Ekonomik Avantaj Sağlanması	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Hayır	13	%93	8	%67	21	%81
Kısmen	1	%7	1	%8	2	%7
Her zaman	0	%0	3	%25	3	%12
Toplam	14		12		26	

Not: Çizelge 22 anket sonuçlarından elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir.

Tesis yöneticileri ekonomik çıkarlarına önem vermeleri yanında, spora hizmet etmeyi de düşünmek zorundadırlar. Bu anlayış modern yönetim ve işletmeciliğin de bir gereğidir. Bu konuyla ilgili tesis yöneticilerine milli sporculara kendi branşları ile ilgili olmayan diğer spor tesislerinin kullanımıyla ilgili ekonomik bir avantaj sağlayıp sağlamadıkları sorulmuş ve yanıtları Çizelge 22’de gösterilmiştir. Buna göre, tüm spor tesisleri arasında 5 (%19) tanesi milli sporculara ekonomik avantajlar sağlamaktadır. Bu tesislerin 4 tanesi özel sektör tesisleridir ve hepsi de savunma sporları branşlarında hizmet veren kuruluşlardır.

5. BÖLÜM

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Bu araştırmada, Malatya il merkezindeki spor tesislerinin durumu, faaliyetleri, yönetim ve işletmecilik anlayışları incelenerek, bu tesislerin spora ne derecede hizmet ettikleri ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, Malatya il merkezinden 12 adet özel sektör ve 14 adet kamu sektörüne ait olmak üzere toplam 26 adet tesis incelenmiştir. Tesislerin, yönetim ve işletmecilik açısından ne tür bir yol izledikleri bilgilerine, anket ve gözlem yoluyla ulaşılmış ve araştırmanın alt problemlerini teşkil eden sorulara cevap aranmıştır.

İlk olarak Malatya il merkezinde yer alan ve incelemeye tabi tutulan kamuya ait 14 ve özel sektöre ait 12 olan toplam 26 spor tesisinin profiline bakıldığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Araştırmaya konu olan toplam 26 spor tesisinin yaş ortalaması 15 yıldır. Kamu ve özel sektör spor tesislerinin yapılan “t testi” ne göre yaş ortalamaları açısından farklılık bulunmamıştır. (bkz. Çizelge 2)

- Spor tesislerinin 10’ar yıllık dönemlere göre dağılımlarına bakıldığında, son 10 yılda kamu sektörünün özel sektöre göre daha çok yatırım yaptığı görülmüştür. Bu durum aynı zamanda kamu spor tesislerinin, mevcut spor tesislerine yatırım yapmasından dolayı tesislerin yaş oranlarını da yükseltmiştir. (bkz. Çizim 6)

- Özel sektör yatırımlarının ağırlıklı olarak halı saha tipi spor tesislerine yöneldiği, kamu sektörünün ise özellikle özel sektörün yoğunlaşmadığı spor tesislerine yöneldiği anlaşılmıştır. (bkz. Çizelge 3)

- Toplam 26 spor tesisinde ağırlık futbolda (%58) olmak üzere 15 farklı spor dalında hizmet verilmektedir. Tesis başına düşen ortalama spor branşı çeşitliliği ise 2,73’tür. Ancak, kamu ve özel sektör tesislerinde sunulan spor dalı çeşitliliği açısından özel sektöre ait tesislerin futbol (8), savunma sporları (4), jimnastik (3) ve çim hokeyi (1) olmak üzere 4 spor dalında hizmet sunarken, kamuya ait tesislerinin tamamında ağırlıklı olarak basketbol (8), voleybol (8), hentbol (8) ve futbol (7) olmak üzere toplam 15 spor dalında hizmet verilmektedir.(bkz. Çizelge 4)

- Spor tesislerinin kamu ve özel sektör açısından hizmet verme yoğunluğuna bakıldığında, kamuya ait tesislerin, ağırlıklı olarak günlük mesai saatleri içerisinde yoğunlaştığı, özel sektöre ait spor tesislerin ise tam tersine mesai saatleri dışında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. (bkz. Çizelge 5, izelge 21)

- Spor tesislerinin halka açık olup olmama durumuna bakıldığında, özel sektöre ait tüm spor tesislerinin halka açık olmasına rağmen, kamuya ait tesislerin ancak %29'u halkın hizmetine açık olduğu görülmektedir. (bkz. Çizelge 6 ve EK-3)

- Spor tesislerinin günlük hizmet verme sürelerine göre yoğunluğuna bakıldığında, halka açık kamu spor tesislerinin, halka kapalı kamu spor tesislerinden daha yoğun çalıştığı görülmüştür. (bkz. Çizelge 6)

- Spor tesislerinin insan kaynakları açısından yönetim ve işletmeciliğine bakıldığında, kamu sektörüne ait tesislerde 7 (%50) yönetici bulunurken, özel sektöre ait spor tesislerinin tamamında (%100) yönetici bulunmaktadır. Bu konu antrenör açısından ele alındığında, kamuya ait spor tesislerinin %36'sında, özel sektöre ait tesislerin ise %33'nde antrenör bulunduğu anlaşılmıştır. Kamuya ait spor tesislerinin hiçbirinde masr bulunmaz iken, özel sektöre ait tesislerin %17'sinde masr bulunmaktadır. Bu durum hizmetli, sağlık personeli, memur ve şoför hizmetlileri açısından ele alındığında, hem kamu, hem de özel sektöre ait spor tesislerinde yetersiz kalmış ve iki sektör arasında dikkate değer bir farklılık bulunmamıştır. (bkz. Çizelge 7)

- Seyirci kapasitesine göre, tesislerin seyirci kapasitesi arttığıca tesis sayısının da kamu sektörüne doğru yneldeği görülmektedir. Özel sektör ancak düşük düzeyde (1-100) seyirci kapasitesi olan spor tesislerine ağırlıklı olarak yer vermiştir. (bkz. Çizelge 8)

Spor tesislerinin profiline bakarak elde edilen sonuçlara göre, bir değerlendirme yapıldığında, kamu ve özel sektörün tesis yatırımları açısından belirli bir farklılık göstermemesi, kamu ve özel sektör arasında yatırım açısından bir rekabetin olduğunu da göstermektedir. Ancak son yıllardaki özel sektör yatırımlarının kamuya göre sayısal olarak artması, gelecekte ağırlıklı olarak tesis yatırımlarının özel sektör aracılığıyla yapılacağının bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum spor tesislerinin modern yönetim ve işletmecilik anlayışına da uygundur.

Diğer taraftan, özel sektör yatırımlarının, açık hava spor tesislerine ve özellikle de halı saha tesislerine yoğunlaşması, halkın isteklerinin de bu doğrultuda olduğunun bir göstergesidir. Özellikle mesai saatleri dışında, ücretlilerin spor yapma ihtiyaçlarını karşılamak açısından, kamuya ait tesislerin oluşturduğu sportif hizmet boşluğunu doldurmakla, özel sektör spor tesisleri yararlı bir hizmet sunmaktadırlar. Durum, spor yapan insanların sayısının artırılması ve böylece vatandaşlara daha çok sportif hizmetlerin sunulması itibariyle yararlıdır. Ancak, özel sektörün futbol branşı dışında kamu sektörüne göre spor dallarının çeşitliliği açısından geride kalması bir eksiklik olarak görülse de, meydana gelen bu eksikliğin kamu spor tesisleri aracılığıyla giderilmeye çalışılması, çeşitli spor branşlarında insanlara hizmet verme bakımından olumlu bir gelişmedir.

Spor tesislerinin günlük hizmet verme süreleri açısından özellikle özel sektör tesislerinin, kamu tesislerine göre daha uzun süreli ve mesai dışı hizmet vermeleri, işletmelerde ekonomiklik ve karlılık ilkesine uygun bir davranıştır. Ancak özel sektöre göre kamu sektörünün, bu anlayıştan uzak kalması düşündürücüdür. Önemli olan, ihtiyaç olduğu sürece, spor tesislerinin bütün saat dilimleri içerisinde ve gerekirse 24 saat hizmet verebilmeleridir. Çünkü bir tesisin hizmet süresinin artması, aynı zamanda hem zamanın, hem de yatırımların akıllı ve verimli bir şekilde kullanılması demektir.

Durum, insan kaynakları açısından ele alındığında, kamuya ait tesislerin ancak %50'sinde tesis yöneticisi bulunurken, özel sektör tesislerinin tamamında bulunması, kamu tesisleri açısından önemli bir eksiklik olarak ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle, özel sektör tesislerinde etkili ve verimli işletmecilik ilkesine uyulduğu ve konuya özel sektörün kamu sektörüne göre azami derecede önem verdiği, dolayısıyla özel sektörün sportif hizmet sunmada kamuya göre daha başarılı olduğu anlaşılmaktadır.

Spor tesislerinde seyirci kapasitesi itibariyle, yüksek seyirci kapasitesine sahip tesislerin çoğunlukla kamuya ait olmasını, kamu spor tesislerinde sportif hizmetin ön planda tutulmuş olmasının bir göstergesi olarak kabul etmek mümkündür. Bu nedenle, ekonomik bir işletme olarak kabul edilen özel sektöre ait spor tesislerinin, seyirci kapasitesi düşük olan tesislere yatırım yapmasını da doğal olarak karşılamak, yönetim ve işletmecilik açısından yerinde bir davranıştır.

İkinci olarak Malatya İl Merkezindeki spor tesislerinin yönetim ve işletmecilik durumlarına bakıldığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Spor tesislerinin yönetim ve işletmeciliğinde kamuya ait spor tesislerinde %43 oranında planlamaya her zaman önem verilirken, özel sektörde hiçbir spor tesisinde bu düzeyde planlamaya önem verilmemektedir. Yine aynı duruma kamu ve özel sektör kısmen aynı düzeyde önem verirken, spor tesislerinin yönetim ve işletmeciliğinde “planlamaya hiç önem vermem” konusundaki oran kamu tesislerinde %29, özel sektörde ise %75’tir. (bkz. Çizelge 9)

- Tesis yöneticilerinin yönetim ve işletmecilikte, uzman görüşüne başvurma konusuna verdikleri önem açısından, kamu sektörünün %43 oranında, özel sektörün ise %58 oranında uzmanlık hizmeti almadıkları ortaya çıkmaktadır. Bu oran, “her zaman uzmanlık hizmeti alırım” itibarıyla kamu sektöründe %36, özel sektörde ise %42’dir. (bkz. Çizelge 10)

- Spor tesislerinin gelir kaynakları, özel sektörde tamamen müşteri ücretlerinden sağlanırken, kamu sektöründe bu durum ağırlıklı olarak (%58) kamu ödeneklerinden sağlanmaktadır. Ayrıca kamu tesislerinin kısmen de olsa kullanıcı ücretleri, sponsorluk gelirleri, reklam gelirleri ve şenlik, konferans gibi gelirlere de sahip olduğu anlaşılmaktadır. (bkz. Çizelge 11)

- Bakım-onarım harcamalarına göre özel sektörün kamuya oranla gelirlerine göre daha fazla para harcadıkları tespit edilmiştir. (bkz. Çizelge 12)

- Spor tesislerinde fiyat belirleme kriterleri olarak kamu ve özel sektör arasında dikkate değer bir farklılık bulunamamıştır. Özellikle fiyat belirleme kriterleri diğer spor tesislerine ve sunulan hizmetin kalitesine göre belirleme biçiminde sınırlı kalmıştır. (bkz. Çizelge 13)

- Sektörel bazda tesislerin tanıtımı için reklam faaliyetlerini kamu %93, özel de %75 oranında gerekli görmemişler ve bunun için ödenek de ayırmamışlardır. (bkz. Çizelge 14)

- Kamuya ait spor tesislerinde, spor tesislerinin yönetim ve işletmeciliğinde çok amaçlılık ilkesine uyulurken, özel sektöre ait tüm tesislerde bu ilke göz ardı edilmiştir. (bkz. Çizelge 15)

- Tesis yöneticilerinin, kendi yönetim ve işletmecilik başarılarını ölçmede göz önünde bulundurdıkları sporcu sayısı, ekonomik gelir, müşteri memnuniyeti, hizmet verme süresi ve çok amaçlılık kriterleri açısından, kamu ve özel sektör yöneticileri arasında dikkate değer bir farklılık bulunmamıştır. Ancak tesisi kullanan sporcu sayısını özel sektör, müşteri memnuniyetini göre kamu sektörü ve hizmet verme süresini de özel sektör kısmen daha önemli görmüşlerdir. (bkz. Çizelge 16)

- Tesislerin daha etkili ve verimli işletilmesinde, özel sektörün (%33) kamu sektörüne (%14) göre üyelik hizmetini daha önemli gördüğü anlaşılmıştır. Yine durum, yönetim ve işletmecilikte müşteri eleştirilerine önem verip vermeme konusunda müşteri eleştirilerini dikkate alma düzeyinde de özel sektör (%83) kamu sektörüne (%64) göre daha duyarlı olmaktadır. (bkz. Çizelge 17, Çizelge 18)

- Sportif hizmetlerin sunulmasını doğrudan olmasa da dolaylı yönden etkileyen soyunma odası, sauna, duş, tuvalet, basın odası, hakem odası ve personel ofisi gibi tesisler açısından araştırma ele alındığında, kamu ve özel sektör tesisleri arasında ek tesislerin hepsinde olmasa da çoğunluğunda farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kamu sektöründe soyunma odası sayısı (%62), duş sayısı (%70) tuvalet sayısı (%85), basın ve hakem odası sayısı (%100) oranlarında iken, bu oran özel sektörde soyunma odası (%38), duş sayısı (%30), tuvalet sayısı (%15), basın ve hakem odası sayısı da (%0) oranlarında kalmıştır. Ancak spor tesislerinde yardımcı hizmet olarak kabul edilen birimlerin (otopark, kafeterya, ısıtma sistemi, kütüphane vb.) ortalama olarak özel sektör tesislerinde kamu tesislerine göre daha çok önem verildiği anlaşılmaktadır. (bkz. Çizelge 19, Çizelge 20)

- Spor tesislerinde hizmet açısından milli sporculara ekonomik bakımdan özel sektör spor tesislerinde kamuya göre kısmen de olsa daha fazla avantajlar sağlandığı görülmektedir. (bkz. Çizelge 22)

Yukarıda ulaşılan sonuçlara göre, Malatya İl Merkezinde bulunan kamu ve özel sektöre ait spor tesislerinin yönetim ve işletiminde planlamaya düşük düzeyde önem verilmesi, hem sportif hizmetlerin sunulmasında, hem de etkili ve verimli yönetim ve işletmecilik açısından bir kayıptır. Ayrıca hiçbir kimsenin her şeyi en iyi şekilde bilmesinin mümkün olamayacağı, dolayısıyla mutlaka başka bilgi ve görüşlere de ihtiyaç duyacağı varsayımından hareketle, anılan tesis yöneticilerinin kendilerini

yönetim ve işletmecilikte yeterli görerek danışmanlık hizmeti almak istemeyişleri, sportif hizmetlerin sunulmasında yönetim ve işletmecilik açısından önemli bir kayıp olarak kabul edilebilir.

İster kamuya ve isterse özel sektöre ait olsun, spor tesislerinin gelir kaynaklarını ağırlıklı olarak, özel sektörün müşteri gelirlerine, kamu sektörünün ise devlet yardımlarına dayandırması, sermayenin, beklenen gelir açısından verimli kullanılmadığının, dolayısıyla ekonomik bir israfın olduğunun göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Özel sektörün kamuya oranla müşteri çekimi açısından bakım-onarım harcamalarına daha fazla yer vermesi de, bu eksikliği gidermekte yetersiz kalmaktadır. Çünkü tesislerin fiyat belirleme kriterlerinde genellikle diğer spor tesislerini örnek almaları ve sunulan hizmetin niteliğinin yeterince dikkate alınmaması, modern yönetim ve işletmeciliğin uygulanmasında olmazsa olmaz ilkelerinden bir sapma olarak kabul edilmesi gerekir.

Modern yönetim ve işletmecilik anlayışına göre işletmelerin gelirlerini artırmada önemli yöntemlerden bir tanesi de reklamdır. Bu anlamda araştırmaya konu olan kamu ve özel sektöre ait spor tesislerinin, büyük oranda tesis tanıtımı açısından reklamları önemli görmeyişleri, hizmette verimlilik ve işletmenin geliştirilmesi alanlarında önemli bir kayıp olarak görülmelidir. Çünkü verilmek istenen hizmetlerin insanlar tarafından bilinmesi bir zorunluluktur anlayışından hareketle reklam, olması gereken önemde kabul görmemiş ve böylece daha çok insanın spor yapmasına engel olunmuştur.

Spor tesislerinin yönetim ve işletmeciliğinde, işletmelerin verimlilik açısından uyması gereken çok amaçlılık ilkesine uyulmaması da, bilimsel anlamda yönetim ve işletmecilik bakımından bir sapma olarak değerlendirilmelidir. Özellikle tesis yöneticilerinin kendi başarılarını, yönettikleri tesislerin hizmet ve işletmenin amaçlarına göre belirlemeyişleri, sportif hizmetlerin sunumunda sermayenin kullanılması açısından, zaman ve mal israfı olarak belirginleşmektedir. Aynı durum ülkede sportif hizmetlerin veriminde de bir kayıp olarak görülmelidir.

Spor tesislerinin yönetim ve işletiminde yöneticilerin üyelik anlayışına gereken önemi vermeyişleri de insan ve madde güçlerinin etkili ve verimli olarak kullanılmasında bir kayıptır. Her ne kadar özel sektörün kamu sektörüne göre bu

konuda daha duyarlı olmasına rağmen, konuya gösterilen teveccüh yeterli değildir. Ayrıca yöneticilerin müşteri eleştirilerine yeteri kadar açık olmayışları, tesislerin verimli işletilmesinde önemli bir eksikliklerdir.

Spor tesisleri, sadece sportif hareketlerin doğrudan yapıldığı mekanlar olarak düşünülmemelidir. Aksine sporun fiilen uygulanması için doğrudan ve dolaylı olarak onu etkileyen birim ve tesislerin de yeterince bulunması, sportif hizmetlerin verimliliği ve ekonomikliği açısından önemlidir. Bu anlamda araştırmaya konu olan spor tesisleri incelendiğinde, kamuya ait tesislerin özel sektöre göre yardımcı birim ve tesisler açısından daha zengin oldukları, ancak her iki sektörde de yetersiz kaldığı görülmektedir. Nitelikli sportif hizmet vermek, spor yapanların zihinsel ve fiziksel açıdan sağlıklarını korumak ve böylece daha fazla insana spor imkanı sunmak bakımından yönetim ve işletmecilikte önemli bir israfa sebep olmuştur. Özellikle hiçbir spor tesisinde bir kitaplığın olmayışı, bu anlamda dikkate değer ve düşündürücüdür.

Spor tesislerinin daha verimli çalışabilmeleri için müşterileri arasında bazılarını ayrıcalık tanıması, diğer bir ifadeyle müşterilerden yararlanarak daha çok hizmet verme anlayışını hayata geçirmeleri etkili bir işletmecilik açısından gereklidir. Bu anlamda kısmen de olsa, milli sporcular gibi tanınmış müşterilere ekonomik avantajlar tanıması olumludur. Ancak her iki sektörde de bu alana verilen önem yetersizdir.

5.2. ÖNERİLER

Araştırma sonucunda tespit edilen sorunlara yönelik çözüm önerileri aşağıda sunulmuştur:

- İster kamuya, isterse özel sektöre ait olsun, spor tesislerinin mümkün olduğu kadar günün her saatinde hizmete açık tutulması, hizmetlerin daha yoğun ve etkili verilmesi açısından yararlı olacaktır.

- Spor tesislerinin işletilmesinde çok çeşitlilik azami düzeyde göz önünde bulundurulmalıdır.

- Spor tesislerinin işletilmesinde çok amaçlılık ilkesine özen gösterilmelidir.

- Tesis yöneticileri, alanlarında yeterli bilgiye sahip olmalı, bunun için zaman zaman hizmet içi eğitim kursları düzenlenmelidir.

- Spor tesislerinde mutlaka alanında uzman bir yönetici bulundurulmalıdır.

- Spor tesislerinin finans kaynaklarını arttırarak daha nitelikli ve yoğun hizmet sunabilmeleri için reklam, sponsorluk gibi alternatif hizmetlere de önem vermelidirler.

- Spor tesisleri, yardımcı hizmet birimlerine azami düzeyde yer vermelidirler.

- Malatya'da sadece il merkezinde değil bütün ilde bulunan spor tesislerinin yönetim ve işletmecilik açısından değerlendirilmesi gereklidir.

EK-1**ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN TESİSLERİN LİSTESİ**

Sıra No	Tesis Adı	Kuruluş Tarihi	Tesis Tipi	Kamu-Özel
1	Altınyunus Halı Saha	2006	Halı Saha	Özel Sektör
2	Santra Spor Tesisleri	2000	Halı Saha	Özel Sektör
3	Final Halı Saha	1996	Halı Saha	Özel Sektör
4	Meks Halı Saha	1992	Halı Saha	Özel Sektör
5	Milenyum Halı Saha	2000	Halı Saha	Özel Sektör
6	Wembley Halı Saha	1991	Halı Saha	Özel Sektör
7	Öncü Halı Saha	1997	Halı Saha	Özel Sektör
8	Malatya Halı Saha	1989	Halı Saha	Özel Sektör
9	Doğuş Spor Kulübü	1991	Tribünsüz Spor Salonu	Özel Sektör
10	Akademi Spor Salonu	1995	Savunma Sporları Salonu	Özel Sektör
11	Uçarlar Spor Salonu	1998	Tribünsüz Spor Salonu	Özel Sektör
12	Şahinler Spor Kulübü	1982	Savunma Sporları Salonu	Özel Sektör
13	Anadolu Lisesi Spor Salonu	1990	Tribünlü Spor Salonu	Kamu
14	Fatih Lisesi Spor Salonu	1973	Tribünlü Spor Salonu	Kamu
15	Yunus Emre Lisesi Spor Salonu	1981	Tribünsüz Spor Salonu	Kamu
16	Malatya Fen Lisesi Spor Salonu	1998	Tribünlü Spor Salonu	Kamu
17	Yeşiltepe Spor Salonu	1994	Tribünlü Spor Salonu	Kamu
18	Yeşiltepe Sentetik Çim Saha	2006	Suni Çim Futbol Saha	Kamu
19	Türkiyem İlköğretim Okulu Spor Salonu	2002	Tribünlü Spor Salonu	Kamu
20	Malatyaspor Spor Salonu	1960	Tribünlü Spor Salonu	Kamu
21	Turgut Özal Kamp Merkezi	2004	Kondisyon ve Savunma Sporları	Kamu
22	PMYO Spor Salonu	1982	Tribünlü Spor Salonu	Kamu
23	PMYO Halı Saha	1999	Halı Saha	Kamu
24	İnönü Üniversitesi Çim Saha	2004	Çim Futbol Saha	Kamu
25	İnönü Üniversitesi Tenis Kortları	2000	Tenis Kortu	Kamu
26	İnönü Stadı	1955	Çim Futbol Saha	Kamu

EK-2

ANKET FORMU

Bu anket İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bölümü'nde yapılmakta olan bir yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Tezin amacı Malatya il merkezindeki spor tesislerinin yönetim ve işletmecilik açısından değerlendirilerek, söz konusu tesislerin nasıl daha verimli ve etkin kullanılabileceği ile ilgili tespit ve önerilerde bulunmaktır. Bu anketi doldurarak bu çalışmaya verdiğiniz destek için teşekkür ederim.

Mustafa ÖZTÜRK

1. Spor tesisinizin kuruluş tarihi nedir?
.....
2. Spor tesisiniz aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?
 - a. Çim Futbol Saha
 - b. Suni Çim Futbol Saha
 - c. Halı Saha
 - ç. Tribünlü Spor Salonu
 - d. Tribünsüz Spor Salonu
 - e. Kondisyon Salonu
 - f. Savunma Sporları Salonu
3. Spor tesisinizde aktif olarak kaç spor branşı hizmeti verilmektedir? Uygun olanları işaretleyiniz.
 - a. Futbol
 - b. Basketbol
 - c. Voleybol
 - ç. Hentbol
 - d. Güreş
 - e. Boks
 - f. Çim Hokeyi
 - g. Badminton
 - ğ. Tenis
 - h. Masa tenisi
 - ı. Atıcılık
 - i. Okçuluk
 - j. Atletizm
 - k. Savunma sporları
 - l. Jimnastik
4. Spor tesisiniz aşağıdaki işletmelerden hangisine uymaktadır?
 - a. Özel Sektör
 - b. Kamu Kuruluşu

5. Spor tesisiniz seyirci tribününe sahip ise, kapasitesi nedir?
a. 1-100 kişi b. 101-500 kişi c. 501'den fazla
6. Spor tesisinizde, aşağıdaki isimleri yazılı personelden faal olarak görev yapanların sayılarını karşılıklarına yazınız.
a. Yönetici b. Antrenör
c. Masör ç. Hizmetli
d. Sağlık personeli e. Memur
f. Şoför g. Diğer(Belirtiniz)
7. Spor tesisinizde bulunan ve aşağıda isimleri yazılı olanların sayılarını belirtiniz.
a. Soyunma Odası b. Sauna
c. Duş ç. WC
d. Basın odası e. Hakem odası
f. Personel ofisi
8. Spor tesisiniz spor dışında faaliyetler için kullanılıyorsa, aşağıda belirtilen etkinliklerden hangileri yapılmaktadır?
a. Düğün b. Konferans c. Tören ç. Halk oyunları
d. Şenlik e. Konser
9. Aşağıdakilerden hangileri spor tesisinizde mevcuttur?
a. Otopark b. Yönetim odası c. Dinlenme ve bekleme odası
ç. Kondisyon salonu d. Kafeterya e. Isınma ve hazırlık alanı
f. Isıtma sistemi g. Aydınlatma sistemiğ. İlk yardım odası
h. Spor kütüphanesi
10. Spor tesisi halkın (lisanslı sporcular hariç) aktif katılımına açık mıdır?
a. Evet b. Hayır

11. Spor tesisi günde kaç saat halkın kullanımına açıktır?
..... Saat
12. Spor tesisinizde yapılmakta olan spor dallarının, halk tarafından benimsenmesi ve yaygınlaşması amacıyla spor programları (yüzme kursu, aerobik ve zayıflama programları, eğitimler) uygulanmakta mıdır?
a. Evet b. Hayır
13. Spor tesisinizin tanıtımı için, yıllık bütçenizden % kaç pay ayırırsınız?
a. Tanıtım yapmıyorum b. %1 - %10
c. %11 - %20 ç. %21' den fazla
14. Spor tesisinizden yararlananların, işletmecilik ve yönetim açısından eleştirilerini ne derecede dikkate alırsınız?
a. Dikkate almam b. Kısmen c. Dikkate alırım
15. Spor tesisinizin yönetimi ve işletmesi için alan uzmanlarından danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?
a. Her zaman b. Kısmen c. Danışmanlık hizmeti almam
16. Spor tesisinizden yararlanmak isteyen herkese hizmet verir misiniz?
a. Hizmet vermem b. Kısmen c. Her zaman
17. Spor tesisinizi, talep olması durumunda, standart çalışma saatleri dışında hizmete açar mısınız?
a. Hizmet vermem b. Kısmen c. Her zaman
18. Spor tesisinizden yararlanmak isteyen milli sporculara ekonomik avantajlar sağlamakta mısınız?
a. Hayır b. Kısmen c. Her zaman
19. Spor tesisinizden yararlananlara üyelik hizmeti sunmakta mısınız?
a. Evet b. Hayır
20. Spor tesisinizin işletilmesinde yıllık, aylık ve günlük planlara ne derece önem verirsiniz?
a. Her zaman b. Kısmen c. Önem vermem

21. Spor tesisinizin yönetim ve işletmecilik açılarından başarısını hangi kriterlere göre ölçersiniz? Önem sırasına göre sıralayınız.
- a. Tesis kullanan sporcu sayısıyla
b. Tesisin ekonomik geliriyle
c. Tesisten yararlananların memnuniyetiyle
ç. Tesisin hizmet verme süresiyle
d. Tesisin çok amaçlı kullanımıyla
22. Spor tesisiniz genellikle hangi saatlerde daha yoğun hizmet vermektedir?
- a. 08-12 b. 12-17 c. 17-21 ç. 21-24
23. Sizce spor tesisinizin bir yıl itibariyle günlük ortalama hizmet verme süresi nedir?
- a. 1-5 saat b. 6-10 saat c. 11-15 saat ç. 16-24 saat
24. Spor tesisinizden yararlanan sporculardan aldığınız ücretleri hangi kriterlere göre belirlersiniz. Seçeneklerden uygun olanı işaretleyiniz.
- a. Diğer spor tesislerinin ücretleriyle orantılı olarak belirlerim
b. Yaptığım hizmetin kalitesine göre belirlerim
c. Giderlerime göre belirlerim
ç. Aldığım ücretler standart değildir. Günün koşullarına göre belirlerim.
25. Spor tesisinizin gelir kaynaklarıyla ilgili, aşağıdaki seçeneklerden uygun olanları yüzdeleriyle beraber işaretleyiniz.
- a. Kullanıcı ücretleri
b. Kamu ödenekleri
c. Sponsorluk gelirleri
ç. Reklam gelirleri
d. Diğer
26. Spor tesisinizden yararlanarlardan alınan ücretlerin yüzde kaçını tekrar tesisinizin bakım, onarım ve yenilenmesi maksadıyla harcanmaktadır?
- a. %1 - %10 b. %11 - %20 c. %21 - %40
ç. %41 - %70 d. %71'den fazla

EK-3

ANKET SONUÇ ÇİZELGESİ

SORU NO	TESİS ADI VE NUMARASI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
		Altınymus Halı Saha	Santra Spor Tesisi	Final Halı Saha	Meks Halı Saha	Milenyum Halı Saha	Wembley Halı Saha	Öncü Halı Saha	Malatya Halı Saha	Doğuş Spor Klubü	Akademi Spor Salonu	Uçarılar Spor Salonu	Şahinler Spor Klubü	Anadoluh Lisesi Kapalı Spor Salonu	Fatih Lisesi Kapalı Spor Salonu	Yunus Emre Lisesi Kapalı Spor Salonu	Malatya Fen Lisesi Kapalı Spor Salonu	Yeşiltepe Kapalı Spor Salonu	Yeşiltepe Senetlik Çim Saha	Türkiyem İlköğretim Okulu Kapalı Spor Salonu	Malatya Spor Kapalı Spor Salonu	Turgut Özal Kamp Merkezi	PMYO Kapalı Spor Salonu	PMYO Halı Saha	İnönü Üniversitesi Çim Saha	İnönü Üniversitesi Tenis Kortları	İnönü Stadı
1	Kuruluş Tarihi	2006	2000	1996	1992	2000	1991	1997	1989	1991	1995	1998	1982	1990	1973	1981	1998	1994	2006	2002	1960	2004	1982	1999	2004	2000	1955
2	Tesis Cezidi																										
	Çim Futbol Saha																										
	Suni Çim Futbol Saha																										
	Halı Saha	X	X	X	X	X	X	X	X											X						X	X
	Tribünlü Spor Salonu														X	X						X	X				
	Tribünlü Spor Salonu									X		X				X											
Kondisyon Salonu																						X					
Tenis Kortu																										X	
Savunma Sporları Salonu																						X					
3	Spor Branşı																										
	Futbol	X	X	X	X	X	X	X	X										X	X				X	X		X
	Basketbol														X	X	X	X	X	X	X			X	X		
	Voleybol														X	X	X	X	X	X	X			X	X		
	Hentbol														X	X	X	X	X	X	X			X	X		
	Güres															X											
	Boks																						X				
	Çim Hokeyi					X											X		X								
	Badminton																X	X			X	X					X
	Tenis																										
	Masa Tenisi																						X	X			
	Atıcılık																							X	X		
	Okçuluk																						X	X			
	Atletizm																						X				X
	Savunma Sporları									X	X	X	X						X		X	X	X	X			
Jimnastik									X	X	X											X	X				
4	İsleten Kuruluş																										
	Özel Sektör	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Kamu Sektörü																										
5	Sevirci Kapasitesi																										
	1-100 kişi	X			X			X	X			X															
	101-500 kişi		X												X	X				X							
501-.....																			X	X	X	X	X	X	X	X	
6	Tesiste Görev Yapan Personel																										
	Yönetici	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1					1		1	1	1	1	1	1	2	
	Antrenör		1							6	5	10				2		1		4	4						
	Masör	1																									
	Hizmetli	1	2	2	1	2			1	1	1	1					1	2	1	1		6		2	3	5	
	Sağlık personeli																										
	Memur		2																				1				
	Şoför	1																									
	Diğer				1				2														2				2
	Kolaylaştırıcı Ek Tesisler																										
Soyunma Odası	2	6	4	4	4	2	4	2	2	1	2	1	2	15	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	
Sauna																											
Duş	5	6	4	4	3	12	4	4	3	6	6	5	16	4	4			16	14	4	12	36	5	4	12	2	
WC	2	5	2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	16	4	4	8	12	6	12	13	8	3	4	9	4	50	
Basın Odası																										1	
Hakem Odası																										2	
Personel Ofisi		1																								2	
8	Spor Dışı Faaliyetler																										
	Düğün																										
	Konferans																										
	Tören													X						X	X					X	X
	Halk Oyunları														X					X	X						
	Şenlik														X					X	X						X
Konser																										X	
9	Yardımcı Hizmet Birimleri																										
	Otopark	X	X	X	X	X	X	X	X															X	X	X	
	Yönetim Odası		X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
	Dinlenme ve Bekleme Odası	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
	Kondisyon Salonu											X	X	X									X	X			
	Kafeterya	X	X	X	X		X						X									X		X		X	X
	Isınma ve Hazırlık Alanı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
	Isıtma Sistemi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Aydınlatma Sistemi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	İlk yardım Odası																										X
Spor Kütüphanesi																											
10	Halka Açıklık																										
	Evet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							X	X	X				X	
Hayır														X	X	X	X	X	X	X						X	
11	Kaç Saat Halkın Kullanıma Açık	24	24	24	24	24	24	24	24	14	14	15	4								4	4	13			16	
	Spor Programı Üretimi																										
12	Evet									X	X	X									X	X				X	
	Hayır	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X

ANKET SONUÇ ÇİZELGESİ

SORU NO	TESİS ADI VE NUMARASI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
		Altınayus Hah Saha	Sarıra Spor Tesisleri	Fıral Hah Saha	Meks Hah Saha	Mİkenyum Hah Saha	Wembley Hah Saha	Öncü Hah Saha	Malatya Hah Saha	Doğuş Spor Kulübü	Akademi Spor Salonu	Uçurlar Spor Salonu	Sahinler Spor Kulübü	Anadolü Lisesi Kapalı Spor Salonu	Fatih Lisesi Kapalı Spor Salonu	Yunus Emre Lisesi Kapalı Spor Salonu	Malatya Fen Lisesi Kapalı Spor Salonu	Yeşiltepe Kapalı Spor Salonu	Yeşiltepe Sentetik Çim Saha	Türkiyem İlköğretim Okulu Kapalı Spor Salonu	Malatya Spor Kapalı Spor Salonu	Turgut Özal Kamp Merkezi	PMYO Kapalı Spor Salonu	PMYO Hah Saha	İnönü Üniversitesi Çim Saha	İnönü Üniversitesi Tenis Kortları	İnönü Stadı
13	Tesis Tanıtımı İçin Harcama Oranı																										
	Tanıtım yapmıyorum	X	X	X	X	X	X	X	X																		
	%1-%10									X	X		X														
	%11-%20																										
%21'den fazla																											
14	Eleştiriler																										
	Dikkate almam																										
15	Kismen						X						X	X										X	X	X	
	Dikkate alırım	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X				X
16	Danışmanlık Hizmeti alm Verileri																										
	Her zaman	X	X							X	X	X										X	X	X		X	X
17	Kismen																										
	Danışmanlık hizmeti almam			X	X	X	X	X	X				X	X		X	X		X					X			X
18	Herkes'e Hizmet Verilir mi																										
	Hizmet vermem	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
19	Kismen						X						X														
	Her zaman																										
20	Standart Kullanım Saatleri Dışında Hizmet İnkam																										
	Hizmet vermem																										
21	Kismen																										
	Her zaman	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X							X	X	X		X	X
22	Milli Sporculara Destek Verileri																										
	Hayır	X	X	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
23	Kismen																										
	Her zaman									X	X	X										X					
24	Üyelik Hizmeti																										
	Evet																										
25	Hayır	X	X	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Planlamaya Verilen Önem																										
26	Kismen		X								X		X				X										
	Önem vermem	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X						X	X		X	X
27	Tesis Başarı Ölçme Kriterleri																										
	Tesis'i kullanan sporcu	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2								1	1	2	2	2	2	3
	Tesis'in ekonomik geliriyle	2	4	3	2	2	2	4	4	2	3	3	4								4	2	5	3	3	3	1
	Tesis'ten yararlananların memnuniyetiyle	1	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3								3	3	1	1	1	1	4
	Tesis'in hizmet verme süresiyle	4	3	2	3	3	4	2	2	4	2	2	1								2	4	3	4	4	4	2
	Tesis'in çok amaçlı	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5								5	5	4	5	5	5	5
28	Tesislerin Yoğun Olduğu Saat Dilimleri																										
	08-12													X	X	X	X				X	X	X				
	12-17									X	X	X		X	X	X	X				X	X	X				X
	17-21	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								X	X	X	X	X	X	X
29	21-24									X	X	X															X
	Bir Yıl İtibarıyla Günlük Hizmet Verme Süresi																										
	1-5 saat	X			X		X		X				X														
	6-10 saat		X	X		X		X					X	X	X	X			X					X	X	X	X
30	11-15 saat									X	X	X									X	X	X	X			
	16-24 saat																										
	Tesis Kullanım Ücreti Belirleme Kriterleri																										
	Diğer spor tesislerinin ücretleriyle orantılı olarak belirlerim			X	X	X	X		X		X		X								X			X	X		
31	Yaptığım hizmetin kalitesine göre belirlerim	X	X					X		X		X										X				X	X
	Giderlerime göre belirlerim																										
	Aldığım ücretler standart değildir. Günün koşullarına göre belirlerim.																										
	Gelir Kaynakları																										
32	Kullanıcı ücretleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X															
	Kamu ödenekleri													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Sponsorluk gelirleri																										
	Reklam gelirleri																										X
33	Diğer																										X
	Bakım Onarım Harcaması																										
	%1 - %10						X																				
	%11 - %20																										
34	%21 - %40			X	X	X		X				X															
	%41 - %70																										
	%71'den fazla	X	X							X		X	X								X						

EK-4

ÖZEL BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR TESİSLERİ YÖNETMELİĞİ

Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği

Devlet Bakanlığından

Yayımlandığı Resmi Gazete Tarihi: 15/10/1999

Yayımlandığı Resmi Gazete No: 23847

BİRİNCİ BÖLÜM: Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç:

Madde 1: Bu Yönetmeliğin amacı; Türk sporunun geliştirilmesi,yaygınlaştırılması, sporcu sayısının artırılması için sporla ilgili bütün kaynakları en etkili şekilde devreye sokmak üzere gerçek veya tüzel kişilerce beden eğitimi ve spor tesisleri kurulması ve bu tesislerin işletilmesi ile ilgili usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam:

Madde 2: Bu Yönetmelik; gerçek veya tüzel kişilerce beden eğitimi ve spor tesisleri kurulması ve bu tesislerin işletilmesi ile ilgili usul ve esasları kapsar.

Dayanak:

Madde 3: Bu Yönetmelik; 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 2 ve 10 uncu maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar:

Madde 4: Bu Yönetmelikte geçen;

Genel Müdürlük: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünü,

Daire Başkanlığı: (Değişik tanım: 27/10/2005-25979 S.R.G. Yön/1.mad) Spor Kuruluşları Dairesi Başkanlığını,

İl Başkanlığı : İlin Valisini,

Federasyonlar: (Değişik tanım: 27/10/2005-25979 S.R.G. Yön/1.mad) Genel Müdürlük spor federasyonları ile özerk federasyon başkanlıklarını,

İl Müdürlüğü : Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünü,

Tesis: Gerçek veya tüzel kişiler tarafından beden eğitimi ve spor çalışmaları yapmak amacıyla açılan yerleri,

Kişi : Tesiste spor faaliyetlerine katılacak olanları,

Yeterlilik Belgesi: Tesiste ilgili spor dalında faaliyet yapılabilmesine dair federasyonca verilen belgeyi, ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM: Esas Hükümler

Tesis açmak için istenen belgeler:

Madde 5: Tesis açmak isteyen gerçek veya tüzel kişiler, açılış izni alabilmek için tesisin açılacağı ilin gençlik ve spor il başkanlığına dilekçe ile başvururlar.

Dilekçelerine gerçek kişiler 6 ncı, tüzel kişiler ise 7 nci maddede belirtilen belgeleri eklerler.

Gerçek kişilerden istenecek belgeler:

Madde 6: Gerçek kişilerden aşağıdaki belgeler istenir.

- a. Tesisin adı ve adresi ile uygulanacak spor dallarını belirtir dilekçe,
- b. Tesis işletmecisinin nüfus cüzdanı örneği,
- c. Tesis sahibi veya vekalet edecek olan tesis sorumlusunun açık adresi ile adli sicil kaydı,
- ç. İkametgah belgesi,
- d. Üç adet vesikalık fotoğraf,
- e. Faaliyette bulunulacak her spor dalının çalıştırıcısına ait antrenör belgesi ve belge sahibi antrenörle yapılan bir yıllık sözleşmenin noterden tasdikli sureti,
- f. Ticaret Odasına kayıt belgesi, Esnaf ve Sanatkarlar Kooperatifine kayıtlı olanlara oda tarafından verilecek belge,
- g. Tesisin onaylı 1/100 ölçekli planı,
- ğ. (Değişik bend: 27/10/2005-25979 S.R.G. Yön/2.mad) Belediyelerce verilecek işyeri açma izin belgesi, itfaiye raporu, illerde il sağlık müdürlüğü, ilçelerde ilçe sağlık müdürlüğü raporu ve mahallin güvenlik teşkilatınca verilecek izin belgesi,

h. Faaliyette bulunulacak spor dalları federasyonlarınca düzenlenecek yeterlilik belgesi.

Adli sicil kaydı ile ilgili yazışmalar il müdürlüklerince yapılacaktır.

Belgeler en az 4'er nüsha olarak düzenlenir.

(Ek fıkra: 01/07/2003 - 25155 S. R.G. Yön./1. md.) Tesis açmak için başvuruda bulunan kişilerin; taksirli suçlar hariç olmak üzere, 2 yıldan fazla ağır hapis veya hapis veyahut Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla, zimmet, ihtilas, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyet kırıcı suçlardan veya istimal ve istihlak kaçakçılığı suçlarından dolayı hürriyeti bağlayıcı ceza almamış olması veya genel adap ve aile düzenine karşı işlenen suçlardan dolayı hükümlü bulunmaması şarttır.

Tüzel kişilerden istenecek belgeler:

Madde 7: Tüzel kişilerden aşağıdaki belgeler istenir.

- a. Kuruluşun, tesisin adı ve adresi ile uygulanacak spor dallarını belirtir dilekçe,
- b. Tesis sorumlusu veya vekalet edecek olan tesis amirinin açık adresi ve adli sicil kaydı,
- c. Faaliyette bulunulacak her spor dalının antrenör belgesi ve belge sahibi antrenörle yapılan bir yıllık sözleşmenin noterden tasdikli sureti,
- ç. Tesisin tasdikli 1/100 ölçekli planı,
- d. Belediyelerce verilecek işyeri açma izin belgesi, itfaiye raporu, il sağlık müdürlüğü raporu ve il emniyet müdürlüğünce verilecek izin belgesi,
- e. Faaliyette bulunulacak spor dalları federasyonlarınca düzenlenecek yeterlilik belgesi,
- f. Tesis açmak isteyen tüzel kişilerden; şirket ana sözleşmesi, dernek tüzüğü veya vakıf senedinin yayınlandığı gazetenin bir nüshası.

Belgeler en az 4'er nüsha olarak düzenlenir.

(Ek fıkra: 01/07/2003 - 25155 S. R.G. Yön./2. md.) Tesis sorumlusu veya vekalet edecek olan tesis amirinin bu Yönetmeliğin 6 ncı maddesinin son fıkrasında yazılı şartları haiz olması gerekir.

Tesisin boyutları:

Madde 8: (Değişik madde: 27/10/2005-25979 S.R.G. Yön/3.mad) Spor çalışmaları yapılacak tesislerin boyutları ve nitelikleri faaliyette bulunulacak spor dallarının özelliklerine göre ilgili federasyonlarca tespit edilir. Ancak, bir tesiste birden fazla spor dalında faaliyette bulunmak istenmesi halinde; her spor dalı için ayrı, benzer spor dallarında aynı mekanların kullanılması ve kullanılacak mekanların ilgili federasyonlarca tespit edilen ölçülerde olması zorunludur.

Özel beden eğitimi ve spor tesislerinin nitelikleri:

Madde 9: Özel beden eğitimi ve spor tesislerinin aşağıda belirtilen niteliklerden;

a. Kullanım alanı 8 m'den az olmamak üzere en az bir soyunma odası, bayan ve erkek sporcuların birlikte çalışacağı tesislerde en az iki soyunma odası bulunması, spor yapanlara yetecek kadar soyunma dolabı veya askılık bulunması, odaların aydınlatma ve havalandırma sisteminin bulunması, ısısı 18 santigrat derecede olması ve hijyenik şartları taşıması,

b. Kullanım alanı 15 m'den az olmamak üzere en az bir dinlenme salonu bulunması, dinlenme salonunun zemini halıfleks, parke ve benzeri maddelerle kaplanması, salonun ısısının, aydınlatılmasının ve havalandırılmasının yeterli seviyede olması,

c. (Değişik bend: 27/10/2005-25979 S.R.G. Yön/4.mad) Bayan ve erkek sporcuların birlikte spor yaptığı tesislerde, ihtiyaç duyulmayan spor dalları hariç, en az iki duş ve iki tuvaletin soyunma odalarının içinde bulunması,

ç. Tesiste çalışma yapıldığı sürece duşların sıcak suyunun bulunması,

d. Tesiste spor çalışmasının yapıldığı yerin ısısının 18 derecenin altına düşmemesi, havalandırılmasının, çalışma alanının sporcu sayısına göre yeterli seviyede olması,

e. Tesis zemininin yapılan spor dallarının özelliğine göre tahta, parke, sunta, halıfleks ve benzeri malzemelerle kaplanmış olması, açık tesislerde yapılan spor dallarının özelliğine göre zemin; ilgili federasyonlarca öngörülen çim, asfalt, beton ve buna benzer malzemelerle kaplanmış olması,

f. Tesiste yangın ve tabii afetlere karşı yangın söndürme ve benzeri aletlerin hazır bulundurulması,

g. Çalışma sırasında fiziki darbeleri önleyici tedbirleri sağlamak için çalışma alanında tehlike arz eden keskin, kenarların sivri uçlarının darbeyi hafifletici yumuşak malzemelerle kaplanmış olması ve direk, sütun, hendek, çukur, toprak yığını, ağaç ve benzeri manialar bulunmaması,

ğ. Çalışma esnasında her spor dalıyla ilgili, çalışma gurubunda bulunan sporcu sayısına yeterli olmak üzere spor malzemesi ve yardımcı aletlerin bulundurulması,

h. Özel beden eğitimi ve spor çalışmaları yapılacak tesisin bütün ünitelerinin genel sağlığa aykırı şartları taşımaması,

1. Özel spor tesisinde yapılacak faaliyet esnasında gürültü, kirlilik gibi nedenlerle çevrenin rahatsız edilmemesine yönelik her türlü tedbirin alınmış olması, zorunludur.

i. (Ek bend: 27/10/2005-25979 S.R.G. Yön/4.mad) Engellilere ve sporcuların can güvenliğine yönelik tedbirlerin alınması,

Yeterlilik belgesi:

Madde 10: Gerçek veya tüzel kişiler, spor tesisi açmak için faaliyette bulunacakları spor dalı veya dalları için ilgili spor dalı federasyonundan yeterlilik belgesi almak zorundadırlar.

Açılış izninin verilmesi:

Madde 11: (Değişik fıkra: 27/10/2005-25979 S.R.G. Yön/5.mad) Gerçek ve tüzel kişilerin bu Yönetmeliğin 6 ve 7 nci maddelerinde belirtilen belgeleri il başkanlığına vermelerinden sonra tesisin hizmete açılması için komisyonca yerinde tetkik edilerek, 8 ve 9 uncu maddelerdeki şartları taşıyıp taşımadıklarına dair bir tutanak düzenlenir. Tesisin bu Yönetmelik hükümlerine uygun görülmesi halinde başvuru sahibinden alınan belgeler en az dört dosya olarak hazırlanır. Yeterlilik belgesi düzenlendikten sonra il başkanlığının onayına sunulur. İl başkanının onayını müteakip açılacak tesisin özelliği ve ilin gelişmişlik düzeyi göz önüne alınarak; Genel Müdürlükçe tespit edilecek tescil ücreti tesis sahibinden tahsil edilir. Tahsil edilen ücretin % 50'si Genel Müdürlük hesabına, % 50'si de il müdürlüğü hesabına yatırılır. Tesis sahibinin tesisin açılışından vazgeçmesi halinde tahsil edilen tesis ücreti iade edilmez.

Birden fazla spor dalında faaliyette bulunmak için başvuran ve gerekli şartları yerine getirenler faaliyette bulunacağı her spor dalı için ilgili federasyonlardan ayrı ayrı yeterlilik belgesi alır ve her spor dalı için ayrı ücret öderler.

Dosyalardan biri il emniyet müdürlüğüne, biri gençlik ve spor il başkanlığına, biri ilgili federasyona, birden fazla spor yapılan tesislerde ilgili federasyonlara, biride tesiste kalacak şekilde dağıtımı yapılır. İlçelerde açılacak tesislerde ilgili dosyalardan biri ilçe müdürlüğünde kalacak şekilde en az 5 nüsha olarak düzenlenir.

Açılış izni verecek komisyonun tespiti:

Madde 12: İl, ilçe, bucak, belde veya köylerde açılacak özel tesislerin açılış izni için il müdürünün teklifi ve il başkanlığının onayı ile en az beş kişilik komisyon kurulur. Bu komisyona il müdürü veya görevlendireceği bir şube müdürü başkanlık eder. Komisyonun diğer üyeleri arasında spor şube müdürü, tesisler şube müdürü, ildeki ilgili spor dalı federasyonu temsilcisi ve il sağlık müdürlüğünden bir kişinin bulunması zorunludur.

Tesislerin vizesi:

Madde 13: (Değişik madde: 27/10/2005-25979 S.R.G. Yön/6.mad)

Açılış izni alan özel beden eğitimi ve spor tesisleri, gençlik ve spor il başkanlıklarınca açılış izin tarihi esas alınarak, faaliyetlerinin bu Yönetmelik hükümlerine uygunluğu 12 nci maddeye göre tespit edilen komisyonca her yıl kontrol edilir. Uygun olanlar il müdürlüğünce yıllık olarak vize edilir.

Denetim:

Madde 14: Özel beden eğitimi ve spor tesislerinin, spor dalının ilgili federasyonlarınca öngörülen ölçü ve esaslarına uygun olup olmadığı bu Yönetmelikte aranan şartları taşıyıp taşımadıkları, genel ahlak kurallarına, ilgili spor dalının amacına ve kurallarına uygun faaliyet yapıp yapmadıkları konusunda ilgili federasyon başkanlıkları, gençlik ve spor il başkanlıkları ve Genel Müdürlüğün ilgili birimlerince her zaman denetlenebilir.

Tesisin faaliyete başlaması:

Madde 15: Bütün belgelerin tamamlanması ve açılış izni vermesinden sonra ilgisine göre EK-1 ve EK-2'de örneği bulunan özel beden eğitimi ve spor tesisi çalışma izni belgesi gençlik ve spor il başkanlığınca düzenlenir ve işleticiye verilir. Bu belgenin verilmesinden sonra tesis faaliyete başlamış sayılır.

Tesis kayıt defteri:

Madde 16: Tesis sahibi ve tesiste spor yapacak kişiler ile tesiste görevli olanların isimleri, kimlik bilgileri, ikametgahları, adresleri ve fotoğraflarının yer aldığı tesis kayıt defteri tutulur. Tesise çalışmak için gelen her kişiye il müdürlüklerince hazırlanıp tasdik edilmiş kimlik kartı düzenlenir.

Tesisin amaç dışında kullanılması:

Madde 17: Tesis, açılış izninde belirtilen spor dalları ve amacının dışında hiç bir şekilde kullanılamaz. Tesis açılış izninde belirtilen spor dalları ve amacı dışında kullanıldığı takdirde 26 ncı madde hükümleri uygulanır.

Tesisin açık bulunma saatleri:

Madde 18: Tesisin hangi günlerde, günün hangi saatlerinde açık bulunacağı ve hangi saatlerde sportif amaçlı çalışma yapılacağı spor dallarının özelliği, il spor dalı temsilcisinin teklifi dikkate alınarak il başkanlığınca belirlenip tesis sahiplerine bildirilir.

Lisans çıkarma zorunluluğu ve uygulanacak yaş sınırı:

Madde 19: (Değişik madde: 27/10/2005-25979 S.R.G. Yön/7.mad)

Tesislere beden eğitimi ve spor çalışması yapmak üzere gelecek her kişinin 7/12/2001 tarihli ve 24606 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanan Sporcu Lisans, Tescil, Vize ve Transfer Yönetmeliğinde belirtilen spora başlama ve asgari lisans çıkarma yaşlarına uygun olarak lisans veya spor kartı alması zorunludur.

Tesislerden gençlik ve spor il müdürlüğünün yararlanması:

Madde 20: Gençlik ve spor il müdürlüğü, grup müsabakaları, turnuvalar, kurslar gibi sportif faaliyetlerin yoğun olduğu dönemlerde özel spor tesislerini kullanma yetkisine sahiptir. İl ve ilçe müdürlükleri en az 15 gün önce tesis sahibine faaliyetin hangi dalında olduğunu ve faaliyet süresini bildirmekle yükümlüdür. Bu kullanım dönemlerinde gençlik ve spor il müdürlüğü ısıtma, aydınlatma, su, temizlik gibi tesisin zaruri giderlerini ödemekle yükümlüdür.

İzin:

Madde 21: Özel beden eğitimi ve spor tesislerinde ulusal ve uluslararası seviyede düzenlenecek yarışmalarda ilgili spor dalı federasyonundan, il seviyesinde yapılacak yarışmalarda ise gençlik ve spor il başkanlıklarından izin alınması zorunludur.

Öğretici çalıştırma zorunluluğu:

Madde 22: (Değişik fıkra: 27/10/2005-25979 S.R.G. Yön/8.mad) İşletici, Genel Müdürlükçe verilen en az ikinci kademe antrenörlük belgesi, henüz ikinci kademe yetiştirilmeyen branşlarda birinci kademe antrenör belgesi, dağcılık ve tırmanma dallarında dağcılık eğitmen belgesi bulunan çalıştırıcı tutmak zorundadır.

Antrenör belgesi bulunan çalıştırıcılar aynı il veya ilçelerinde ikiden fazla tesisle sözleşme yapamazlar. Ayrıca başka illerde çalışamazlar. Sözleşme yapan antrenör çalışma saatleri içerisinde; hastalık, tabii afetler gibi özel durumlar dışında tesiste bulunmak zorundadırlar. Yapılan sözleşmeler 1 yıllık olarak yapılır, ve her yıl sonunda yenilenir. Antrenörlerin belgesi salonda herkesin görebileceği yere asılır.

Tesislerde uygulanacak ücret tarifeleri, tesiste çalışanların sosyal hakları:

Madde 23: İl müdürlüğünce onaylanarak tasdik edilmiş olan spor tesislerinde uygulanacak ücret tarifeleri tesisin görülebilecek bir yerine asılır.

Tesiste çalışanların her türlü ücret, vergi ve sigorta primlerinin tamamının ödenmesi tesis sahibinin sorumluluğundadır.

Sağlık:

Madde 24: Tesiste alışmalar devam ettiği sürece meydana gelecek sakatlıklarda ilk yardım için gereken ilaç ve malzemeler eksiksiz olarak ilk yardım dolabında bulundurulur ve tesiste çalışanların görebileceği bir yere asılır. alışmalara katılan kişilerin spor çalışmalarına kabullerinden önce spor branşının özelliğine göre federasyonlarınca zorunlu görülen dallarda bir doktor muayenesinden geçmiş olmalarını belgelemeleri gerekir. Bununla ilgili her kişi için birer sağlık dosyası düzenlenir. En az 3'er aylık aralıklarla tesiste spor çalışması yapanların sağlık muayeneleri yaptırılmaları istenir.

Özel tesisler bir sağlık kuruluşuyla bağlantılı çalışır ve bu kuruma ait bilgiler görülecek yerlere asılır.

Tesislerden yararlanacaklardan istenecek belgeler:

Madde 25: Tesislerden yararlanmak isteyen kişilerden aşağıdaki belgeler istenir.

- a. Adres ve diğer bilgilerin yer aldığı müracaat formu,
- b. Nüfus hüviyet cüzdanı rneği,
- c. Reşit olmayanlar için veli veya vasisinin yazılı izin belgesi,
- . Sağlık raporu (tek doktordan yeterli olacaktır),
- d. 4 adet fotoğraf,
- e. (Değişik bend: 27/10/2005-25979 S.R.G. Yn/9.mad) Spor yapacak kişiden, il müdürlüğünden veya federasyonlardan alınmiş sporcu lisansı veya spor kartı belgesi,

Çalışma izin belgesinin iptali ve tesisin kapatılması:

Madde 26: (Değişik fıkra: 27/10/2005-25979 S.R.G. Yn/10.mad) Tesis, gençlik ve spor teşkilatınca ve emniyet teşkilatınca her zaman denetlenebilir. Bu Yönetmelik hükümlerine, ahlak ve adaba aykırı, ideolojik ve siyasi amaçlı faaliyetlerin yapıldığı tespit edildiğinde, güvenliği bozucu tutum ve davranışlar görüldüğünde bu Yönetmeliğin 12 nci maddesine göre tespit edilen komisyonca karar alınır ve il başkanlığı onayına sunulur. Onayı müteakip çalışma izin belgesi iptal edilir.

Yapılacak denetimlerde görülen aksaklıkların verilen süre içerisinde düzeltilmemesi halinde; düzenlenen denetleme raporunun il başkanı tarafından onaylanması üzerine tesis bir hafta süreyle geçici olarak kapatılır. İkinci denetleme sonunda bu Yönetmelik hükümlerine aykırı hususlar tespit edildiğinde tesis üç aya kadar kapatılır. Bir yıl içinde iki defa geçici kapatma cezası verilen tesiste üçüncü defa

yapılacak olan denetlemede geçici kapatma cezası gerektirecek hususlar tespit edildiğinde tesisin çalışma izin belgesi iptal edilir.

Bu şekilde kapatılan tesislerin işleticilerinin aynı amaçlı tesis açmalarına izin verilmez.

Tesisin devri:

Madde 27: Gençlik ve spor il başkanından izin alınmadıkça tesis başka bir kişiye devredilemez. Devir alacak kişi ve kuruluşlardan bu Yönetmeliğin 6 ve 7 nci maddelerindeki belgeler istenir ve 11 inci maddesinde belirtilen esaslara göre ücret alınır.

Federasyonları kurulmamış spor dalları ile ilgili tesisler:

Madde 28: Federasyonları kurulmamış spor dallarında çalışma yaptırmak için açılacak tesislere, ilgili spor dalının uluslararası ölçü ve şartlarına uymaları halinde; bu Yönetmelik esasları dahilinde açılış izni verilir.

Bu tür tesislere açılış izni verilebilmesi için Genel Müdürlüğün görüşü alınır.

Yürürlükten kaldırma:

Madde 29: 26/08/1989 tarihli ve 20264 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği" yürürlükten kaldırılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: Geçici ve Son Hükümler

Geçici Maddeler:

Geçici Madde 1: Bu Yönetmelik yürürlüğe girmeden önce açılmasına izin verilmiş olan tesisler yürürlük tarihinden itibaren 6 ay içinde bu Yönetmelikte öngörülen şartları yerine getirmek zorundadır. Aksi takdirde Yönetmeliğin 26 ncı maddesi hükümleri uygulanır.

Geçici Madde 2: Spor dallarının müsabaka yönetmeliklerinde beden eğitimi ve spor tesisleri ile ilgili olarak alan ölçüleri ve özel şartları belirtilmeyen durumlarda ilgili spor dalı federasyonun belirlediği şartlar aranır. Diğer spor dallarında ise bu konuda Genel Müdürlüğün görüşü alındıktan sonra tesise açılış izni verilir.

Geçici Madde 3: Bu Yönetmeliğin Resmi Gazetede yayımlanmasından sonra, en geç iki ay içinde bütün federasyonlar veya ilgili birimler özel beden eğitimi ve spor tesislerinin açılmasıyla ilgili olarak branşları için gerekli olan esas ve usulleri belirlemek zorundadır.

Geçici Madde 4: Kondisyon merkezi, spor masajı salonu vb. sporlarla ilgili alanlarda özel beden eğitimi ve spor tesisi açmak isteyenler, Genel Müdürlükçe belirlenecek esaslara ve bu yönetmelik hükümlerine uygun olarak illerde il müdürlüğünün teklifi il başkanının onayından sonra tesis açabilir.

Geçici Madde 5: Futbol Federasyonu Başkanlığınca gerekli düzenlemeler yapıncaya kadar özel suni çim futbol tesislerine ilişkin esaslar Daire Başkanlığınca belirlenir ve belirlenen esaslar doğrultusunda yeterlilik belgesiyle açılış izni il müdürlüklerince verilir.

Yürürlük:

Madde 30: Maliye Bakanlığı ile Sayıştay'ın görüşleri alınarak hazırlanan bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme:

Madde 31: Bu Yönetmelik hükümlerini Gençlik ve Spor Genel Müdürü yürütür.

Ek-1

Fotoğraf

**GERÇEK KİŞİLERCE AÇILAN ÖZEL BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
TESİSİ ÇALIŞMA İZİN BELGESİ**

TESİS İŞLETMECİSİNİN KİMLİĞİ

TESİSLE İLGİLİ BİLGİLER

Adı :

Adı :

Soyadı :

Adresi :

Baba Adı :

Tel :

Doğum Yeri ve Yılı :

İkametgah Adresi :

Tel :

TESİSTE YAPILACAK SPOR DALLARI

.....

.....

Yukarıda adı ve adresi yazılı spor tesisine belirtilen spor dallarında faaliyette bulunmak üzere/...../..... tarihinden itibaren çalışma izni verilmiştir.

Tarih

Gençlik ve Spor İl Başkanı

Ek-2

**TÜZEL KİŞİLERCE AÇILAN ÖZEL BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
TESİSİ ÇALIŞMA İZİN BELGESİ**

KURULUŞUN

TESİSLE İLGİLİ BİLGİLER

Adı :

Adı :

Adresi :

Adresi :

Tel. :

TESİS SORUMLUSUNUN

Adı ve Soyadı :

Adresi :

Tel. :

TESİSTE YAPILACAK SPOR DALLARI

.....

.....

Yukarıda adı ve adresi yazılı spor tesisine belirtilen spor dallarında faaliyette bulunmak üzere/... tarihinden itibaren çalışma izni verilmiştir.

Tarih

Gençlik ve Spor İl Başkanı

EK-5

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI

OKUL-AİLE BİRLİĞİ YÖNETMELİĞİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç:

Madde 1: Bu Yönetmeliğin amacı, okul-aile birliklerinin kuruluş, işleyiş, görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam:

Madde 2: Bu Yönetmelik, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okulların okul-aile birliklerinin kuruluş ve işleyişi, birlik organlarının oluşturulması ve seçim şekilleri; sosyal ve kültürel etkinlikler ile kampanya ve kurslardan sağlanan maddî katkılar, bağışların kabulü, harcanması ve denetlenmesiyle kantin, açık alan, salon ve benzeri yerlerin işletirilmesi veya işletilmesinden sağlanan gelirlerin dağıtım yerleri, oranları, harcanması ve denetlenmesine dair usul ve esasları kapsar.

Dayanak:

Madde 3: Bu Yönetmelik, 14/06/1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanununun 5257 sayılı Kanun ile değişik 16 ncı maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar:

Madde 4: Bu Yönetmelikte geçen;

Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,

Okul: Bakanlığa bağı her tür ve derecedeki resmî ve özel örgün ve yaygın öğretim okul/kurumunu,

Birlik: Bakanlığa bağı okullarda kurulan okul-aile birliğini,

Veli: Öğrencinin annesini/babasını veya yasal olarak sorumluluğunu üstlenen kişiyi,

Kantin: Okullardaki büfe, kantin, çay ocağı, yemekhane ve kafeteryaları,

Açık alan: Okullardaki bahçe, arazi, açık alan ile sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin yapıldığı muhtelif alanları,

Salon: Okullardaki spor, konferans ve çok amaçlı kapalı salonlar ile kapalı alanları,

Üye: Okulun yönetici ve öğretmenleri ile öğrenci velilerini ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Kuruluş, Görev-Yetki ve Üyelik:

Kuruluş:

Madde 5: Birlik, okul ile aile arasında bütünleşmeyi gerçekleştirmek, veli ve okul arasında iletişimi ve iş birliğini sağlamak, eğitim-öğretimi geliştirici faaliyetleri desteklemek, maddi imkânlardan yoksun öğrencilerin zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak ve okula maddî katkı sağlamak üzere kurulur.

Birlik kurulduğu okulun adını alır.

Birliğin Görev ve Yetkileri:

Madde 6: Birliğin görev ve yetkileri şunlardır:

a. Öğrencileri, Türk Millî Eğitiminin Genel Amaçları ve Temel İlkeleri ile Atatürk İnkılâp ve İlkeleri doğrultusunda yetiştirmek üzere okul yönetimi, öğretmenler, veliler ve ailelerle iş birliği yapmak.

- b. Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine, stratejik gelişimine, fırsat eşitliğine imkân vermek ve öğretmenler kurulunca alınan kararların uygulanmasını desteklemek amacıyla velilerle iş birliği yapmak.
- c. Kurs ve sınavlar, seminer, müzik, tiyatro, spor, sanat, gezi, kermes ve benzeri etkinlikler de okul yönetimi ile iş birliği yapmak.
- ç. Özel eğitim gerektiren öğrenciler için ek eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesini ve desteklenmesini sağlamak.
- d. Okulun bina, tesis, derslik, laboratuvar, atölye, teknoloji sınıfı, salon ve odaları ile bahçe ve eklentilerinin bakım ve onarımlarının yapılmasına, teknolojik donanımlarının yenilenmesine, geliştirilmesine, ilâve tesis yaptırılmasına, eğitim-öğretime destek sağlayacak araç-gereç ve yayınların alımına katkıda bulunmak.
- e. Eğitim-öğretim faaliyetleri dışındaki zamanlarda okulun derslik, spor salonu, kütüphane, laboratuvar ve atölyeleri gibi eğitim ortamlarının, kamu yararı doğrultusunda kullanılmasını sağlamak.
- f. Okulun ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet satın almak.
- g. Okulda uyulması gereken kurallar hakkında velileri bilgilendirmek ve onlarla iş birliği yaparak, zararlı alışkanlık ve eğilimlerin önlenmesi için okul yönetimine yardımcı olmak.
- ğ. Millî bayramlar, anma, kutlama günleri, belirli gün ve haftalar ile düzenlenecek tören ve toplantıların giderlerine katkıda bulunmak.
- h. Öğrencilere sağlık ve temizlik alışkanlıkları kazandırmada alınacak ortak tedbirler için katkı sağlamak.
- ı. Ailede, okulda ve çevrede, öğrencilerle diğer çocukların iyi alışkanlıklar kazanmalarını, iyi birer vatandaş olmalarını sağlayıcı tedbirler alınmasında okul yönetimine yardımcı olmak.

- i. Okula yapılan aynî ve nakdî bağışları kabul ederek kayıtlarını tutmak; sosyal, kültürel etkinlikler ve kampanyalar düzenlemek; kantin, açık alan, salon ve benzeri yerleri işletmek veya işletmek.
- j. Okul yönetimi ile iş birliği yaparak, okula ve imkânları yeterli olmayan öğrencilere maddî-manevî destek sağlamak. Belirlenen kardeş okullara katkıda bulunmak.
- k. 14/06/2003 tarihli ve 25138 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Okul Servis Araçları Hizmet Yönetmeliğinde belirtilen yükümlülükleri yerine getirmek.
- l. Eğitim-öğretimle ilgili kurumlar ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yapmak.
- m. Eğitim-öğretimi geliştirmek amacıyla çalışma komisyonları oluşturmak.
- n. Eğitim-öğretimi geliştirici diğer etkinliklere katkı sağlamak.

Üyelik:

Madde 7: Okul yöneticileri, öğretmenler ve veliler birliğin tabî üyesidir.

Yönetici ve öğretmenin üyeliği, okulla ilişkisinin kesilmesi durumunda, velinin üyeliği ise öğrencinin okulla ilişkisinin kesilmesi hâlinde sona erer.

Yönetim kurulunun toplantı yeter sayısının altına düşmesi durumunda olağanüstü genel kurula kadar yönetim kurulunda bulunan velilerin üyelikleri devam eder.

Ayrıca, aynı okulda başarılı olarak görev yapmış okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmenler ile okula katkı sağlayan hayırsever ve mezunlara birlik yönetim kurulu kararı ile birlik onur üyeliği verilebilir. Onur üyesi genel kurula katılabilir, ancak birlik organlarında görev alamaz ve oy kullanamaz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Birliğin Organları:

Madde 8: Birliğin organları şunlardır:

- a. Genel Kurul.
- b. Yönetim Kurulu.
- c. Denetim Kurulu.

Genel Kurul:

Madde 9: Genel kurul, birliğin üyelerinden meydana gelir. Genel kurul, birlik yönetim kurulunun davetiyle her yıl en geç ekim ayının sonuna kadar, yeni açılan okullarda ise okul müdürünün daveti üzerine okulun açıldığı tarihten itibaren en geç iki ay içinde okulda toplanır.

Genel kurul, katılan üyelerle toplanır ve bunların çoğunluğu ile karar alır. Ancak toplantı yeter sayısı, yönetim ve denetim kurullarının asil ve yedek üye sayısının dört katından, öğrenci mevcudu yüzün altında olan okullarda ise yönetim ve denetim kurullarının asil ve yedek üye sayısının iki katından az olamaz.

Genel kurul, yönetim kurulunun kararı ile olağanüstü toplantıya çağrılabilir.

Genel kurul toplantılarının yeri, zamanı ve gündemi en az 15 gün önceden üyelere okul ilân panosu ve diğer iletişim araçları ile duyurulur.

Genel kurul, gündem maddelerini sırası ile görüşür. Gündem maddelerine ekleme ve çıkarma yapılarak değiştirilmesinde oy çokluğu aranır.

Okul öğrenci kurulu/okul öğrenci meclisi/onur kurulu başkanları ile her sınıf seviyesinden seçilen birer temsilci öğrenci, genel kurula gözlemci olarak katılabilir.

Olağan genel kurul toplantısının yapılamaması durumunda yukarıda belirtilen usulle 30 gün içinde olağanüstü toplantı yapılır ve kararlar katılanların çoğunluğu ile alınır.

Genel Kurul Toplantısı:

Madde 10: Genel kurul toplantısı aşağıdaki şekilde yapılır:

- a. Genel kurula katılacak üyeler toplantı katılım cetvelini imzalar.
- b. Toplantının açılışı, birlik başkanı veya okul müdürü tarafından yapılır.
- c. Açık oyla bir divan başkanı ve iki yazman seçilir.
- ç. Toplantı sonunda bütün tutanak ve belgeler yeni seçilen yönetim kuruluna teslim edilir.

Genel Kurulun Görevleri:

Madde 11: Genel kurulun görevleri şunlardır:

- a. Yönetim kuruluna okul müdürü, öğretmenler kurulunca seçilen birer asil ve yedek müdür yardımcısı ve öğretmenin dışında, veliler arasından 4 asil, 4 yedek; öğrenci mevcudu yüzün altında olan okullarda ise öğretmenler kurulunca seçilen bir asil, bir yedek müdür yardımcısı/öğretmen dışında, veliler arasından 3 asil, 3 yedek üyeyi seçmek.
- b. Denetim kuruluna veliler arasından 2 asil, 2 yedek; öğretmenler arasından da birer asil ve yedek üye seçmek.
- c. Yönetim ve denetim kurulu faaliyet raporlarını görüşerek ibra etmek.
- ç. Önceliklerine göre okulun ve öğrencilerin ihtiyaçlarını dikkate alarak hazırlanan tahminî bütçeyi görüşmek.

- d. İhtiyaçların giderilmesine yönelik yönetim kurulunu yetkilendirmek.
- e. Okulun eğitim-öğretim kalitesinin yükseltilmesine ilişkin önerilerde bulunmak.

Yönetim Kurulu:

Madde 12: Yönetim kurulu;

- a. Okul müdürü,
- b. Müdür yardımcıları ve öğretmenler arasından seçilen birer üye,
- c. Veliler arasından seçilen dört üye olmak üzere yedi üyeden oluşur.

Öğrenci mevcudu yüzün altında olan okullarda ise müdür, müdür yardımcısı/öğretmen ve veliler arasından seçilen üç üye olmak üzere yönetim kurulu 5 üyeden oluşur. Yönetim kurulunun görev süresi bir yıldır.

Yönetim kurulu, seçimden sonraki ilk hafta içinde okulda toplanarak başkan, bir başkan yardımcısı, bir muhasip üye ve bir sekreter üye seçerek görev dağılımı yapar.

Başkan, veli üyeler arasından seçilir.

Yönetim kurulu başkanı, kesintisiz en fazla dört defa seçilebilir.

Başkan ve yönetim kurulu üyeleri aynı anda birden fazla birlik yönetiminde görev alamazlar.

Taksirli suçlar ile tecil edilmiş hükümler hariç olmak üzere hapis veyahut affa uğramış olsalar bile Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla basit ve nitelikli zimmet, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya istimal ve istihlak kaçakçılığı hariç kaçakçılık, resmî ihale ve alım-satımlara fesat karıştırma, Devlet sırlarını açığa vurma suçlarından dolayı hükümlü bulunanlar ve kamu

haklarından yoksun bırakılmış olanlar yönetim kurulunda görev alamazlar. Görev almış olanların bu niteliği haiz olmadıkları sonradan veya görevleri sırasında anlaşılınların görevi sona erer.

Yönetim Kurulunun Görev, Yetki ve Sorumlulukları:

Madde 13: Yönetim kurulu birlik adına görev yapar; birliğin görevlerini ve genel kurulda alınan kararları bir plan dahilinde yürütür.

Eğitim-öğretimin kalitesinin yükseltilmesine ilişkin önerilerde bulunmak, karşılaşılan güçlüklerin giderilmesine katkı sağlamak üzere okul müdürlüğü ve velilerle iş birliği yapar.

Ders yılı içinde en az ayda bir toplanır. Toplantılar, gerektiğinde okulun açık olmadığı zamanlarda da yapılabilir.

Toplantılar en az 5 üyenin, öğrenci mevcudu yüzün altında olan okullarda ise 3 üyenin katılımı ile yapılır ve kararlar oy çokluğu ile alınır. Oyların eşitliği hâlinde başkanın bulunduğu taraf çoğunluk sayılır.

Birliği temsil eden başkan, yönetim kuruluna başkanlık eder. Başkan yardımcısı, başkanın bulunmadığı zamanlarda başkana vekâlet eder. Muhasip, birliğin gelir-gider işlemlerini, sekreter de yazışmalarını yürütür. Yazışmalar okul müdürü ile koordineli olarak yapılır.

Yönetim kurulu kararları, karar defterine yazılarak imzalanır.

Özürsüz olarak üst üste üç toplantıya katılmayan yönetim kurulu üyesi, istifa etmiş sayılır. Bu şekilde ayrılan üyeler ile istifa, öğrencinin okuldan ayrılması veya öğrenciliğin sona ermesi nedenleriyle yönetim kurulu üyeliği sona erenlerin yerine yedek üyeler, aldıkları oy sırasına göre asil üye olarak görev yaparlar.

Yönetim kurulu üye sayısının, yedeklerle birlikte karar yeter sayısının altına düşmesi hâlinde genel kurul, başkan veya okul müdürü tarafından bir ay içinde

olağanüstü toplantıya çağrılır. Seçilen yeni yönetim kurulu, olağan kongreye kadar görevine devam eder. Yönetim kurulu, yaptığı iş ve işlemlerden dolayı genel kurula ve diğer yetkili mercilere karşı sorumludur.

Denetim Kurulu:

Madde 14: Denetim kurulu, genel kurulca seçilen ikisi veki olmak üzere üç asil ve üç yedek üyeden oluşur. Asil üyeler genel kuruldan sonraki ilk hafta içinde toplanır ve aralarında görev bölümü yapar. Denetim kurulunun görev süresi bir yıldır.

Denetim kurulu, altışar aylık periyotlar halinde yılda en az iki defa yönetim kurulunun faaliyetlerini inceler ve sonuçlarını bir rapor hâlinde yönetim kuruluna verir. Ayrıca, yönetim kurulunun faaliyetlerini ayrıntıları ile inceleyerek hazırladığı raporu, faaliyet dönemi sonunda genel kurula sunar. Denetim kurulu başkanı, kesintisiz en fazla dört defa seçilebilir.

Taksirli suçlar ile tecil edilmiş hükümler hariç olmak üzere hapis veyahut affa uğramış olsalar bile Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla basit ve nitelikli zimmet, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya istimal ve istihlak kaçakçılığı hariç kaçakçılık, resmî ihale ve alım-satımlara fesat karıştırma, Devlet sırlarını açığa vurma suçlarından dolayı hükümlü bulunanlar ve kamu haklarından yoksun bırakılmış olanlar denetim kurulunda görev alamazlar. Görev almış olanların bu niteliği haiz olmadıkları sonradan veya görevleri sırasında anlaşılanların görevi sona erer.

Çeşitli nedenlerle boşalan asil üyeliklere, yedek üyeler aldıkları oy sırasına göre alınır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Gelirlerin Kabulü, Harcanması ve Kiraya Verme Usulü:

Gelirler:

Madde 15 - Resmî okullarda birliğin gelirleri;

- a. Aynî ve nakdî bağışlardan,
- b. Okulların bünyesindeki kantin, açık alan, salon ve benzeri yerlerin işletme gelirlerinden,
- c. Sosyal, kültürel, sportif, kurslar, proje, kampanya ve benzeri etkinliklerden sağlanan gelirlerden,
- ç. Diğer gelirlerden oluşur.

Gelirlerin Kabulü:

Madde 16 – Resmî okullarda yönetim kurulunca;

- a. Şartlı bağışlar,
- b. Okulların kantin, açık alan, salon ve benzeri yerlerinden sağlanan gelirler,
- c. Nakdî bağışlar, sosyal, kültürel, sportif, kurslar, proje, kampanya ve benzeri etkinliklerden sağlanan gelirler ile diğer gelirler ayrı hesaplarda toplanır.

Aynî ve nakdî bağışlar, belge karşılığı birlikçe kabul edilir. Nakde çevrilebilecek aynî yardımlar, nakde çevrilerek nakdî bağışlar hesabına yatırılır. Nakde çevrilemeyen aynî yardımlar, belge karşılığında okul müdürlüğüne teslim edilir.

Öğrenci velileri hiçbir surette bağış yapmaya zorlanamaz.

Bağışlar, bankaya yatırılır. Banka şubesi bulunmayan yerleşim birimlerinde belge karşılığında alınır ve en geç bir hafta içinde birliğin banka hesabına yatırılır.

Alındı belgesi; müteselsil seri, cilt ve sıra numarası taşıyan, kendinden karbonlu 50 asıl ve 50 koçan yaprağından meydana gelen ciltler veya elektronik sistemler ve yazı makineleri aracılığıyla yazdırılacak form veya sürekli form şeklinde kullanılır. Form veya sürekli form şeklinde kullanılacak belgelerin belirtilen nitelikte olması zorunludur (EK-1). Kullanılacak belgelerin sayısı ve türü yönetim kurulunca tespit edilerek karar altına alınır.

Kiraya Verme Usulü:

Madde 17: Resmî okullarda birlik; kantin, açık alan, salon ve benzeri yerleri, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde öncelikle işletmecilere kiralama usulü ile işlettirir veya işletebilir.

Bu yerler, 08/09/1983 tarihli ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanununun 35/d ve 51/g maddeleri gereğince pazarlık usulü ile kiraya verilir ve kiralamada taraflarca sözleşme düzenlenir (EK-2).

Kantin, açık alan, salon ve benzeri yerlerin muhammen bedel tespiti ve kiralanması;

a. Muhammen bedel tespiti; valilik/kaymakamlıkça görevlendirilecek il/ilçe millî eğitim müdür yardımcısı/şube müdürü başkanlığında okul müdürü/müdür yardımcısı, birlik başkanı, defterdarlık/mal müdürlüğü, gerektiğinde özel idare müdürlüğü temsilcisi ile varsa ilgili meslek odası temsilcisinin katılımıyla oluşturulacak komisyonca belirlenir. Aylık kira bedelinin belirlenmesinde okulların açık olduğu günler dikkate alınır.

b. Kiralama işlemleri, valilik/kaymakamlıkça görevlendirilecek il/ilçe millî eğitim müdür yardımcısı/şube müdürü başkanlığında okul müdürü, birlik başkanı, defterdarlık/mal müdürlüğü, gerektiğinde özel idare müdürlüğü temsilcisinin katılımıyla oluşturulacak ihale komisyonunca yapılır.

Kantin ve benzeri yerlerin kiralanmasında yapılacak ihalelerde, katılımcılardan ustalık belgesi istenir. Ancak katılımcıların hiç birisinin ustalık belgesi bulunmaması durumunda sertifika, kurs bitirme belgesi, kalfalık veya iş yeri açma belgelerinden en az birine sahip olma şartı aranır.

Taksirli suçlar ile tecil edilmiş hükümler hariç olmak üzere hapis veyahut affa uğramış olsalar bile Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla basit ve nitelikli zimmet, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya istimal ve istihlak kaçakçılığı hariç kaçakçılık, resmî ihale ve alım-satımlara fesat karıştırma, Devlet sırlarını açığa vurma suçlarından dolayı hükümlü bulunanlar ve kamu haklarından yoksun bırakılanlar ihalelere katılamazlar.

Kantin ve benzeri yerlerde, alanlarında meslekî ve teknik eğitim diploması, sertifika, kurs bitirme belgesi, kalfalık, ustalık ve iş yeri açma belgelerinden en az birine sahip eğitim-öğretim ortamına ve öğrenci psikolojisine uyum sağlayabilecek kişiler istihdam edilir.

İhale komisyonu başkanı ve üyeleri ile birliğin yönetim ve denetim kurulu üyelerinin üçüncü dereceye kadar yakınları ihaleye katılamaz.

İşletme hakkı verilen yerler, kiralama amacı dışında kullanılmaz.

Gelirlerinin Dağılımı:

Madde 18: Resmî okullarda kantin, açık alan, salon ve benzeri yerlerin birliklerce işletilmesi hâlinde, işletilen yerin gayri safi hâsılatının %1'i birlikçe, işletmecilere kiraya verilmesi hâlinde ise elde edilecek gayri safi gelirin %3'ü, üçer aylık dönemler hâlinde, takip eden ayın yirmisine kadar Hazineye arz bedeli olarak işletmeci tarafından defterdarlık/mal müdürlüğüne ödenir. Arz bedelinin ödenmesinin takibinden okul müdürü ve birlik yönetim kurulu başkanı sorumludur.

Okulların kantin, açık alan, salon ve benzeri yerlerinden sağlanan kira gelirlerinden arz bedeli düşüldükten sonra kalan net işletme gelirlerinin % 80'i birliğin,

% 10'u ilçe millî eğitim müdürlüğünün, % 10'u il millî eğitim müdürlüğünün ilgili banka hesaplarına aktarılır. Büyükşehir statüsünde olmayan il merkezlerindeki birliklerde ise gelirin % 20'si il millî eğitim müdürlüğünün ilgili banka hesabına yatırılır.

İl/ilçe millî eğitim müdürlükleri hesaplarına yatırılan paralar, il/ilçe millî eğitim müdürünün veya görevlendireceği ilgili müdür yardımcısı/şube müdürü başkanlığında iki okul müdürü ve iki birlik başkanından, mülkî amirin onayı ile oluşturulan komisyonca öncelikle imkânları kısıtlı olan okulların ve öğrencilerinin eğitim-öğretimle ilgili ihtiyaçlarında kullanılmak üzere ilgili birliğin hesabına aktarılır. Ayrıca, il/ilçe millî eğitim müdürlüklerinin eğitim-öğretimle ilgili gerekli ihtiyaçlarında kullanılabilir.

Gelirlerin Harcanması:

Madde 19: Birliğin gelirlerinin, okulun bütçe disiplini çerçevesinde, eğitim-öğretim giderleri ile maddî imkânlardan yoksun öğrencilerin zorunlu ihtiyaçları için harcanması esastır. Harcamalar, yönetim kurulu kararıyla belgeye dayalı olarak yapılır. Mal ve hizmet alımları, usulüne göre oluşturulacak komisyonlarca yapılır.

Banka hesabındaki paralar, okul müdürü, birlik başkanı ve muhasip üyenin müşterek imzalarıyla çekilir. Başkanın bulunmadığı zamanlarda başkan yardımcısı yetkilidir.

Alınan demirbaşlar okulun demirbaş defterine kaydedilir ve ayniyat makbuzunun bir örneği harcama belgesine eklenir.

Yönetim kurulu, yıllık tahminî bütçeyi ve yıl sonu malî raporunu okul ilân panosu ile diğer iletişim araçlarından yararlanarak duyurur.

İlgili mevzuatına göre tutulan gelir-gider kayıtları üçer aylık aralıklarla velilerin görebileceği şekilde ilân panosunda ya da diğer iletişim araçları ile duyurulur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Tutulacak Defter, Dosya ve Belgeler:

Madde 20: Yönetim kurulunca;

- a. Genel kurul tutanak dosyası,
- b. Yönetim kurulu karar defteri,
- c. Gelen-giden evrak defteri,
- ç. Gelir-gider defteri,
- d. Harcama belgelerinin yer aldığı dosya,
- e. Yönetim kurulunca ihtiyaç duyulan diğer dosya ve kayıtlar,
- f. Malî mevzuat hükümlerine göre düzenlenen gelir makbuzu,
- g. Malî mevzuat hükümlerine göre düzenlenen gider makbuzu,
- h. Kantin, açık alan, salon ve benzeri yerlerin birliklerce işletilmesi hâlinde oluşacak iktisadî işletmeler için 213 sayılı Vergi Usul Kanunu hükümleri uyarınca düzenlenen belgeler ve defterler usulüne göre tutulur.

Tutulmuş defter, dosya ve belgeler okulda muhafaza edilir.

ALTINCI BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler:

Birliklerin Yapamayacağı İşler:

Madde 21: Birlikler, millî eğitim mevzuatına aykırı çalışmalar ile siyasî faaliyet ve kişilere çıkar sağlayıcı iş ve işlemler yapamaz.

Denetim:

Madde 22: Birlikler, en az iki yılda bir olmak üzere Bakanlık/valilik veya il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince millî eğitim mevzuatına ve Türk Ceza Kanunu hükümlerine göre denetlenir.

Hüküm Bulunmayan Hâller:

Madde 23: Bu Yönetmelikte hüküm bulunmayan hâllerde 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile ilgili diğer genel hükümler uygulanır.

Yürürlükten Kaldırılan Yönetmelik:

Madde 24: 18/05/1983 tarihli ve 18051 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır.

Geçici Madde 1: Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önce kurulmuş olan birlikler, kuruluşlarını altı ay içinde bu Yönetmelik hükümlerine uygun hale getirir.

Yürürlük:

Madde 25: Millî Eğitim ve Maliye Bakanlıklarınca hazırlanan bu Yönetmelik, yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme:

Madde 26: Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

KAYNAKÇA

AYDIN, Mustafa, (1994), Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi,

BALCI, Velittin, (1999), Spor Etkinliklerinin Planlanması ve Yönetimi, Ankara: Bağırğan Yayımevi

BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1984), Yönetime Giriş, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:135

BAYANSALDUZ, Mehmet, (1995), Sporun Kitlelere Yaygınlaştırılması Açısından Tesis ve Politikaların Belirlenmesinde Malatya İli Uygulama Örneği, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

CANKALP, Mehmet, (2005), sporda Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın, 2. Basım

CHAPIN, Tim, (2002), “Identifying the Real Costs and Benefits of Sport Facilities”, Lincoln Institute of Land Policy Working Paper: WPO2TC1, İndirilme Tarihi: 20 Aralık 2006,

http://www.lincolninst.edu/pubs/dl/671_chapin-web.pdf

COATES, Dennis, HUMPHREYS Barad, (2003), “Professional Sports Facilities, Franchises and Urban Economic Development”, UMBC Economics Department Working Paper 03-103, İndirilme Tarihi: 14 Nisan 2007,

http://www.umbc.edu/economics/wpapers/wp_03_103.pdf

Department of Sports and Recreation Gov. of Western Australia, (2004), Asset Management Guide: Sport and Recreation Facilities, İndirilme Tarihi: 12 Nisan 2007,

<http://www.ausport.gov.au/fulltext/2004/wa/AssetManagementGuide2004.pdf>

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), (2000), 8. 5 Yıllık Kalkınma Planı Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, DPT Yayını, İndirilme Tarihi: 15 Aralık 2006,

<http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/beden/oik530.pdf>

DİNÇER, Ömer, FİDAN, Yahya , (2000), İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul: Beta Basım, 5. Basım

DOĞAR, Yahya, (1997), Türkiye’de Spor Yönetimi, Adana: Öz Akdeniz Ofset

EKENCİ, Güner, İMAMOĞLU, A. Faik, (2002), Spor İşletmeciliği, Ankara: Nobel Yayın

ERTÜRK, Mümin, (2001), İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul: Beta Basım, 5. Basım

FİŞEK, Kurthan, (1980), Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:445

GIBSON, H.J., (1998), “Sport Tourism: A Critical Analysis of Research”, Sport Management Review, İndirilme Tarihi: 14 Nisan 2007, <http://www.aaflo.org/SportsLibrary/SportManagementReview/SMR11d.pdf>

HODGETTS, Richard, (çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu), (1997), Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, İstanbul: Der Yayınları, 5. Basım

HUMPHREYS, Brad, Jane Ruseski, (2006), “Economic Determinants of Participation in Physical Activity and Sport”, International Association of Sport Economists Working Papers No:06-13, İndirilme Tarihi: 16 Nisan 2007, http://www.holycross.edu/departments/economics/RePEc/spe/HumphreysRuseski_Participation.pdf

KETEN, Mustafa, (1993), Türkiye’de Spor, İstanbul: Polat Ofset, 2. Basım

KUTER, M., (1999), Spor Pazarlaması ve Tofaş Modeli, İndirilme Tarihi:21 Ekim 2007,

<http://www.sporbilim.com/index.php?s=icerik&katid=92>

McCARTHY L.M., IRWIN Richard, (2000), “An Examination of the Rationale and Motives for Corporate Purchase of Stadia and Arena Naming Rights”, Cyber-Journal of Sport Marketing, İndirilme Tarihi: 18 Nisan 2007, <http://www.ausport.gov.au/fulltext/2000/cjasm/v4n2-3/mccarthy43.htm>

Milli Eğitim Bakanlığı Okul Aile Birliği Yönetmeliği, İndirilme Tarihi: 25 Ekim 2007, http://www.yuce.k12.tr/okulaile_yonet.htm

Milli Eğitim Bakanlığı Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği, İndirilme Tarihi: 25 Ekim 2007, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/20463.html>

Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), (1989), 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, Ankara, Milli Prodüktivite Yayınları, No:379

MUCUK, İsmet, (2005), Modern İşletmecilik, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 15. basım

ODABAŞI, Yavuz, (2001), Pazarlama Planı Rehberi, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi, Seçkin Matbaası ANKARA

ÖZDEMİR, Mehmet, (1998), Malatya İl Merkezi’ndeki Mevcut Spor Tesislerinin Planlama, İşletmecilik ve Sosyal Açılardan Değerlendirilmesi, İnönü Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Malatya

PARLOW, Matthew J., (2002), “Publicly Financed Sport Facilities: Are They Economically Justifiable? A Case Study of the Los Angeles Staples Center”, Univ. Of Miami Business Law Review, Cilt: 10 Sayı:3 Sayfa: 483-545

Professor Packet, (2006), Sport Facility Management: Organizing Events and Mitigating Risks İsimli Kitap için Hazırlanmış Sunum, İndirilme Tarihi: 27 Aralık 2006, <http://www.fitinfotech.com/ProfessorPackets/packetsSMOEMR.tpl>

SALMAN, M. Nuri, (1992), Gençlik ve Spor Müdürlüğü'ne Ait Spor Salonu Yatırım Projelerinin Ekonomik Açıdan Değerlendirilmesi, Mevcut Durumun Tespiti, Marmara Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul

SUNAY Hakan, (2005), Türk Spor Politikasına Analitik Bir Bakış, Basılmamış Makale, İndirilme Tarihi: 12 Kasım 2006,
http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/linkdetail.aspx?id=3122

ŞAHİN, Murat, KOÇ Selahattin, YILGIN Ahmet , (2003), Beden Eğitimi ve Sporda Sponsorluk, Gaziantepspor Kulübü Spor Eğitim Yayınları, Yayın No:2, Ankara: Nobel Yayın

TEZCAN, Volkan, (2005), Spor Tesislerinin Fiziksel Özelliklerine İlişkin Sporcu ve Antrenör İstek ve Beklentilerinin Belirlenmesi, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

YILDIZ, İbrahim, (2001), Sporda Basın Yayın ve Halkla İlişkiler, İndirilme Tarihi: 16 Nisan 2007,
<http://www.bedenegitimi.s5.com/basin%20yayin%20ve%20halkla%20iliskiler.htm>